

UNIVERSITÉ DE LYON — FACULTÉ DE DROIT

DES
OBSTACLES AU DÉVELOPPEMENT
DU
MOUVEMENT COOPÉRATIF

THÈSE POUR LE DOCTORAT EN DROIT

(Sciences Économiques)

Soutenue devant la Faculté de Droit de l'Université de Lyon

le 30 juin 1927, à 14 heures 30

PAR

Georges LASSERRE

SOCIÉTÉ ANONYME

DU

RECUEIL SIREY

22, rue Soufflot, PARIS-5^e

Léon TENIN, Directeur de la Librairie

1927

André Bouteiller, D. D. 1907, professeur honoraire.
Gaston Bouteiller, D. D. 1911, professeur honoraire, correspondant de l'Institut.

André Bouteiller, D. D. 1917, professeur honoraire de droit civil.
Gaston Bouteiller, D. D. 1911, professeur de droit international public.
André Bouteiller, D. D. 1911, professeur de droit administratif.
André Bouteiller, D. D. 1911, professeur de droit commercial.
André Bouteiller, D. D. 1911, professeur de droit pénal.
André Bouteiller, D. D. 1911, professeur de droit public et de droit administratif.

DES OBSTACLES AU DÉVELOPPEMENT DU MOUVEMENT COOPÉRATIF

UNIVERSITÉ DE LYON — FACULTÉ DE DROIT

PROFESSEURS

MM.

- APPLETON (Charles), ✱,  I., professeur honoraire.
GARRAUD (René), ✱,  I., ✱, professeur honoraire, correspondant de l'Institut.
JOSSEBRAND, ✱,  I., doyen, professeur de Droit civil.
PIC (Paul), ✱ O.,  I., professeur de Droit international public.
APPLETON (Jean), O, ✱,  I., professeur de Droit administratif.
LAMBERT (Edouard),  A., ✱, professeur de Droit comparé.
BOUVIER,  I., professeur de Science financière et de Législation française des finances.
LAMBIRE,  I., professeur d'Histoire du Droit public et de Droit administratif.
LEVY, ✱,  I., professeur de Droit civil.
GONNARD,  I.,  I., professeur d'Economie politique.
ANTONELLI, ✱,  I.,  I., professeur d'Histoire des doctrines économiques.
PERROUD,  I.,  I., professeur de Procédure civile.
COHENDY (Georges),  I., professeur de Droit commercial général.
GARRAUD (Pierre),  A., professeur de Droit criminel.
ROUBIER,  A., professeur de Droit romain.
HOFFHERR, chargé de cours de Sciences économiques.
LAMBERT (Jacques), agrégé, chargé de cours d'Histoire du Droit.
BOYER, agrégé, chargé de cours de Pandectes et de Droit romain.
PHILIP, agrégé, chargé de cours de Science financière et de Législation française des finances.
MOREL, chargé de cours de Droit romain.
GALLAND, ✱,  I., chargé de cours de Droit civil (capacité).
BECQ,  I., secrétaire.
-

MEMBRES DU JURY

- M. PIC, professeur à la Faculté de Droit, *président*.
MM. LEVY, professeur à la Faculté de Droit, }
PHILIP, agrégé à la Faculté de Droit, } *assesseurs*.
-

La Faculté n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

DES
OBSTACLES AU DÉVELOPPEMENT
DU
MOUVEMENT COOPÉRATIF

THÈSE POUR LE DOCTORAT EN DROIT
(Sciences Économiques)

*Soutenue devant la Faculté de Droit de l'Université de Lyon
le 30 juin 1927, à 14 heures 30*

PAR

Georges LASSERRE

SOCIÉTÉ ANONYME

DU

RECUEIL SIREY

22, rue Soufflot, PARIS-5^e

Léon TENIN, Directeur de la Librairie

1927

ORSTAGES DE DROIT

MOUVEMENT COOPERATIF

THESE POUR LE DOCTORAT EN DROIT



LEIDEN 1957

TABLE DES MATIÈRES

ABRÉVIATIONS.....	xi
-------------------	-----------

INTRODUCTION

Délimitation du sujet.....	1
L'hypothèse de la République coopérative.....	3
Les conséquences d'une République coopérative éventuelle.....	4
Le problème.....	6
Peut-on rejeter l'hypothèse ?.....	6
Peut-on apercevoir actuellement des limites à la République coopérative ?	8
Les obstacles au développement du mouvement coopératif.....	11
Observations sur la méthode et le plan de ce travail.....	13

PREMIÈRE PARTIE

Les obstacles intérieurs

CHAPITRE PREMIER

LES DIFFICULTÉS DES DÉBUTS

1. Jeunesse	18
2. Hérésies	21

CHAPITRE II

LE PROBLÈME DES DIMENSIONS DES ORGANISMES COOPÉRATIFS

1. Les coopératives trop petites.....	26
A. Les inconvénients de leur petite taille.....	26
B. Le remède : la fusion.....	27
2. Les coopératives trop grandes.....	30
A. Les « Mastodontes ».....	30

B. Les projets de coopératives nationales.....	31
C. Les inconvénients.....	33
D. Essais de solution du problème.....	35
E. Comment se pose le problème pour les magasins de gros	37

CHAPITRE III

LES DIVISIONS DU MOUVEMENT COOPÉRATIF

1. Les causes des divisions.....	39
2. Les divisions en fait.....	42
3. Les conséquences.....	45
4. Les remèdes.....	51
A. Contre les divisions locales.....	52
B. Contre les divisions entre organismes centraux.....	54
C. La neutralité coopérative.....	56

CHAPITRE IV

LE PROBLÈME DES CAPITAUX

1. Les raisons de leur insuffisance.....	62
2. Les raisons de leur nécessité croissante.....	63
3. Les diverses sources du capital coopératif.....	66
4. Le capital social.....	67
A. Le taux des actions.....	69
B. Le nombre des actions.....	72
5. Les crédits à court terme.....	73
A. Le crédit des fournisseurs.....	73
B. Les jetons d'achat.....	74
C. Les crédits des banques.....	74
D. Les dépôts à court terme.....	74
E. Les banques coopératives.....	75
6. Le crédit à long terme.....	79
A. Les avances de l'État.....	79
B. Les emprunts.....	80
C. Les crédits des banques coopératives.....	81
7. Les réserves collectives.....	81
8. Conclusions	84

CHAPITRE V

LE PROBLÈME DE LA DÉMOCRATIE

1. Démocratie politique et démocratie coopérative.....	87
2. Les inconvénients de la démocratie dans les coopératives....	90
3. Les ennuis du pouvoir exécutif.....	93
4. Les inconvénients de la machine démocratique.....	96
5. L'incompétence du consommateur.....	98
6. L'apathie des coopérateurs.....	100
A. Les causes.....	101
B. Les conséquences.....	102
7. Des possibilités d'améliorer la situation.....	103
8. Les assemblées générales.....	104
9. Les succédanés de l'assemblée générale.....	109

CHAPITRE VI

LES SALARIÉS DE LA COOPÉRATION

1. Le problème et sa gravité.....	110
2. Les causes.....	115
3. Le syndicalisme chez les employés des coopératives.....	117
4. Les effets.....	119
A. Relativement aux salaires.....	119
B. Relativement aux conditions du travail.....	121
C. Relativement à l'abondance du personnel.....	123
5. Les conflits collectifs du travail.....	125
6. Les solutions radicales.....	128
A. La solution du problème dans l'hypothèse d'une République coopérative intégrale.....	129
B. La participation aux bénéfices.....	131
C. La coopérative de travail.....	133
7. Les solutions provisoires.....	141
A. Précautions à prendre dans la structure de la coopération.....	145
B. Les « Hours and wages boards ».....	147
C. Conventions générales avec le mouvement syndicaliste.....	148
D. Le rôle de l'éducation coopérative.....	153

CHAPITRE VII

LE PROBLÈME DES DIRIGEANTS

1. Importance du rôle de l'homme.....	156
2. L'organisation de la direction des coopératives.....	160
3. Le manque d'hommes dans le mouvement coopératif.....	163
4. Les causes du manque d'hommes et les moyens d'y remédier.....	166
5. Le recrutement.....	168
6. La formation.....	170
7. La rémunération.....	172
8. Leur situation morale.....	176
9. Conclusion.....	179

CHAPITRE VIII

L'ÉDUCATION COOPÉRATIVE

1. Sa nécessité.....	180
2. Son but.....	183
3. L'éducation par la pratique coopérative.....	187
4. L'éducation par la propagande.....	190
5. L'éducation coopérative des femmes.....	192

DEUXIÈME PARTIE

Les obstacles extérieurs

CHAPITRE PREMIER

LA MAUVAISE RÉPUTATION DE LA COOPÉRATION

1. L'indifférence de l'opinion publique.....	197
2. Les apparences mesquines de la coopération.....	201
3. La mortalité coopérative.....	202
4. Les fausses coopératives.....	205
5. Les remèdes.....	207
A. L'enseignement de la coopération.....	208
B. Propagande et publicité.....	208
C. La vente au public.....	210
D. La ristourne.....	211

CHAPITRE II

LE MILIEU

1. Le facteur social.....	213
A. Le milieu d'élection de la coopération.....	213
B. La coopération dans les autres milieux.....	215
2. Le facteur ethnographique.....	219
3. Les facteurs psychologiques.....	219
A. L'instruction	219
B. Les idéologies.....	219
4. Les facteurs juridiques.....	223
5. L'attitude de l'État.....	225
A. Bienveillance	225
B. Hostilité	226
6. Les facteurs économiques.....	228
A. Les périodes de hausse des prix.....	229
B. Les périodes d'inflation.....	229
C. Les crises économiques et les baisses de prix.....	231
7. Les circonstances exceptionnelles.....	232

CHAPITRE III

LES ENNEMIS DE LA COOPÉRATION

1. Les moyens de lutte du commerce contre la coopération.....	234
2. Les grands conflits entre la coopération et le capitalisme.....	238
3. La coopération et la lutte pour la vie.....	243

CONCLUSION

La gravité comparée des obstacles étudiés	247
La supériorité de la coopération prouvée par les obstacles qu'elle rencontre	249
La lenteur obligatoire du développement de la coopération....	250
La coopératisation par décision des pouvoirs publics.....	252
Les régies coopératives.....	252
La coopération obligatoire dans un régime révolutionnaire.....	255
Conclusion générale.....	260
BIBLIOGRAPHIE	265

ABRÉVIATIONS

Voici la liste des principales organisations coopératives centrales que nous aurons à citer dans cet ouvrage. Dans un but de simplification et pour nous conformer à la coutume si commode en usage parmi les coopérateurs, nous désignerons par les initiales de leur nom la plupart d'entre elles :

- A. C. I. Alliance coopérative internationale. Londres.
- Allgemeine Verband deutscher Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften. Union générale des coopératives allemandes.
- B. C. F. Banque des coopératives de France. Paris.
- C. B. N. V. Centrale Bond van Nederlandsche Verbruikcoöperaties. Fédération des coopératives de consommation néerlandaises. Fondée en 1920. La Haye.
- Centrosoyous. Magasin de gros et fédération des coopératives de consommation russes. Moscou.
- C. L. U. S. A. The cooperative league of U. S. A. Union centrale des coopératives de consommation. New-York.
- C. I. C. Confederazione internazionale delle cooperative. (Coopératives catholiques). Rome.
- The cooperative Union. Fédération des coopératives d'Angleterre, d'Écosse et d'Irlande. Manchester.
- C. W. S. The co-operative wholesale society. Magasin de gros anglais. Manchester.
- E. T. K. Eesti Tarvitajate Keskuhisus. Fédération et magasin de gros des coopératives esthoniennes. Tallin (Reval).
- F. N. C. C. Fédération nationale des coopératives de consommation. Paris.
- F. S. C. Fédération des sociétés coopératives belges (magasin de gros). Anvers.
- G. E. C. Gross-Einkauf-Consumvereine. Magasin de gros des coopératives de consommation allemandes en Tchéco-Slovaquie. Prague.
- G. E. G. Gross-Einkauf-Gesellschaft deutscher Consumvereine. Magasin de gros allemand. Hambourg.

- G. Ö. C. Grosseinkaufsgesellschaft der österreichern Consumgenossenschaften. Magasin de gros autrichien. Vienne.
- Hangya. « La fourmi ». Coopérative de gros et fédération coopérative. Budapest.
- H. K. ou « Haka ». De Handelskammer. Magasin de gros hollandais. Rotterdam.
- K. F. Kooperativa Forbundet. Fédération et magasin de gros des coopératives suédoises. Stockholm.
- K. K. Kulutusosuuskuntien Keskusliitto. Fédération des coopératives finlandaises progressistes. Helsinki.
- M. D. G. Magasin de gros des coopératives françaises. Paris.
- N. A. Nordisk Andelsforbund. Magasin de gros international des coopératives suédoises, norvégiennes et danoises. Copenhague.
- N. K. L. Norges Kooperative Landsforening. Union centrale et magasin de gros des coopératives norvégiennes. Oslo.
- Office coopératif belge (fédération morale). Bruxelles.
- O. T. K. Osuustukkukauppa. Magasin de gros des coopératives finlandaises progressistes. Helsinki.
- Reichsverband deutscher Consumvereine. Fédération des coopératives catholiques allemandes. Dusseldorf-Reisholz.
- S. C. W. S. The scottish co-operative wholesale society. Magasin de gros écossais. Glasgow.
- S. O. K. Suomen Osuuskappojen Keskuskunta. Magasin de gros des coopératives finlandaises neutres. Helsinki.
- U. S. C. Union suisse des sociétés de consommation. Fédération et magasin de gros.
- V. D. P. Velkonakupni Spolecnost Konsumnich Drustev v. Praze. Magasin de gros des coopérative tchèques. Prague.
- Y. O. L. Yleinen Osuuskappojen Liitto. Fédération des coopératives finlandaises neutres. Helsinki.
- Z. V. Zentralverband deutscher Consumvereine. Fédération des coopératives de consommation allemandes. Hambourg.

INTRODUCTION

Délimitation du sujet.

Pendant longtemps, l'expression « Mouvement coopératif » eut un sens très large : on y englobait toutes les formes de la coopération, et même parfois la participation aux bénéfices. Puis, à mesure que les institutions nouvelles se développaient, les diverses formes de la coopération suivirent des fortunes différentes et entre elles les divergences s'accrochèrent ou du moins apparurent plus clairement.

En particulier, la coopération de consommation ne tarda pas à se différencier très nettement des autres et à s'opposer d'une part à la coopération de production par son extension rapide dans de nombreux pays, et d'autre part aux coopératives de crédit, à celles de vente ou de transformation de produits agricoles, à celles d'achat en commun créées entre les artisans, détaillants, agriculteurs, qui sont devenues un moyen de défense des classes moyennes, par sa composition surtout ouvrière et par sa prétention d'éliminer le régime capitaliste.

On comprit alors que le contenu a ici (aux yeux de l'économiste sinon du juriste) plus d'importance que la forme, c'est-

à-dire que *la nature des intérêts groupés* dans une coopérative a plus d'importance que *le mécanisme, le cadre coopératif* qui les groupe. Comparons, par exemple, une fédération régionale d'achats créée entre des coopératives de consommation, avec une de ces coopératives d'achat existant entre petits détaillants. La forme juridique, le mécanisme commercial, les marchandises réparties, sont les mêmes. Et pourtant ces deux institutions sont en opposition radicale, la deuxième ayant précisément pour but de combattre les sociétés membres de la première. Considérons maintenant une société anonyme dont la majorité des actions seraient détenues par des coopératives de consommation, comme c'est le cas, en France, pour la saline d'Einville-Maixe. Elle est par sa forme capitaliste en opposition avec les coopératives de consommation, et pourtant elle est animée du même esprit, elle poursuit la même politique commerciale, elle collabore avec elles. Donc elle fait partie, — et non la coopérative de détaillants ci-dessus — du *Mouvement coopératif*, au sens où nous avons pris ces mots dans le titre de cet ouvrage. D'ailleurs dans les pays de langue latine ou anglaise — où il manque un terme bref et commode comme le mot allemand *Consumverein* — on utilise de plus en plus le mot *Coopération* pour désigner uniquement la coopération de consommation.

Nous bornons donc notre étude aux sociétés de consommation proprement dites, c'est-à-dire créées entre des consommateurs qui sont des individus ou plus souvent des économies domestiques, et aux entreprises de toute sorte qui sont sous leur contrôle et par conséquent à leur service (1).

(1) Sur la question de la définition de la coopération, voir les ouvrages de MM. NAST, *Le régime juridique des coopératives*, et B. LAVERGNE, *L'ordre coopératif*.

L'hypothèse de la République coopérative.

D'ailleurs la raison qui a attiré notre attention sur les obstacles au développement de la coopération n'est valable que pour la coopération de consommation. Cette raison, c'est l'existence de la *Doctrine coopératiste*.

On sait que, frappés par le succès des coopératives de consommation, M^{me} Beatrice Potter-Webb en Grande-Bretagne, M. Charles Gide et l'Ecole de Nîmes en France, ont été amenés à attacher à ce phénomène social une importance capitale, et à envisager le remplacement complet ou presque complet du régime capitaliste par un régime coopératif, par une « République coopérative » (1) c'est-à-dire l'organisation de la presque totalité de la vie économique sur la base du « règne du consommateur » qui caractérise les coopératives de consommation. Telle est, selon l'expression de M. Poisson (2), *l'hypothèse de la République coopérative*.

Cette hypothèse repose sur l'existence, dans le mouvement coopératif, de deux forces inhérentes à sa nature, une *force d'attraction*, et une *force d'extension*.

Force d'attraction entre les intérêts parallèles des consommateurs, qui conduit à se grouper tous ceux qui ont pris suffisamment conscience de ces intérêts, et davantage encore toutes les organisations de consommateurs.

Force d'extension, une coopérative étant tout naturellement amenée par la logique de l'intérêt à rechercher l'augmentation

(1) Cette expression fut créée par M. Ch. Gide dans la conférence que nous citons plus loin.

(2) *La République coopérative*, p. 69.

du nombre de ses membres, à satisfaire un nombre croissant de leurs besoins, et à remonter le processus de la production.

**Les conséquences d'une
République coopérative
éventuelle.**

La doctrine coopératiste ne se contente pas, comme par exemple le marxisme, de prédire une transformation économique destinée à se produire spontanément : elle porte un jugement de valeur sur cette transformation et affirme la supériorité morale et sociale d'une République coopérative sur le régime capitaliste.

Dans la célèbre conférence qu'il prononça le 8 septembre 1889 au congrès international des sociétés de consommation, et qui fut le premier exposé systématique de la doctrine coopératiste, M. Charles Gide décrivait ainsi quelles seraient les conséquences de la véritable « révolution économique » que constituerait l'avènement d'une République coopérative :

« Par là, la production, ne travaillant désormais que sur commande, et ne fournissant que ce qu'on lui demande, ne produira ni trop, ni trop peu, sauf les erreurs inhérentes à toutes les prévisions humaines et par conséquent, on doit arriver, dans un régime coopératif intégral, à prévenir tout encombrement, surproduction, crises, chômage...

« Par là, cette multiplicité innombrable d'intermédiaires et de petits ou gros fournisseurs, légion parasite, se trouvera désormais simplifiée, les rouages réduits au minimum et l'effet utile porté au maximum.

« Par là encore, cette terrible question de la concurrence internationale qui avive les haines des peuples, se trouvera

résolue, de la façon la plus simple, par une entente entre les associations coopératives de consommation des différents pays, traitant directement les unes avec les autres pour tous les produits dont elles auront besoin et qu'elles jugent plus avantageux de se procurer au dehors que de les produire elles-mêmes...

« Par là, enfin, et c'est le point capital, un grand progrès moral se trouvera réalisé. En faisant disparaître à la fois l'antagonisme entre les producteurs et les consommateurs, et la concurrence entre producteurs, on fait disparaître du même coup toutes les conséquences de cet antagonisme, les falsifications de marchandises, les mensonges commerciaux, les réclames aussi coûteuses que grotesques, le marchandage, la spéculation éhontée, la guerre au couteau et ce « malheur au vaincu » qui est devenu aujourd'hui le seul droit économique... Les consommateurs réunis en associations ne peuvent pas avoir des intérêts hostiles entre eux : ils n'ont qu'un seul intérêt, le même pour tous, se procurer la plus grande abondance de biens avec le moins de frais possible. Et ces intérêts des consommateurs, remarquez-le, se confondent absolument avec les intérêts généraux, permanents, de la nation considérée dans son ensemble, avec ceux de l'humanité tout entière...

« Mais le résultat le plus considérable et le plus imprévu peut-être, celui en tous cas qui est de nature à intéresser le plus directement la classe ouvrière, c'est que l'idéal qu'elle poursuit,... la prise de possession de tous les instruments de production, se trouvera indirectement réalisé. » (1)

(1) On trouvera le texte complet de cette conférence dans *La coopération, conférences de propagande*, page 75.

Le problème.

Ces espérances, ces prétentions « palingénésiques » (l'expression est de M. Leroy-Beaulieu) de la coopération, sont-elles utopiques, comme le croient la majorité des économistes, ou bien entrent-elles dans le domaine soit des probabilités soit des possibilités ? Cette *hypothèse* de la République coopérative trouve-t-elle dans les faits actuellement visibles un commencement de confirmation ou d'infirmité ?

L'importance d'une telle question n'a pas besoin d'être expliquée après le passage que nous venons de citer. C'est elle qui nous a conduit à entreprendre ce travail.

Peut-on rejeter l'hypothèse ?

Si nous jetons un rapide coup d'œil sur les résultats atteints jusqu'ici par le mouvement coopératif, voici les observations que nous pouvons faire :

D'après les évaluations de M. Ch. Gide (1) il existe environ 80.000 coopératives de consommation, groupant 36 millions des familles ou approximativement 140 millions d'individus. Or la population de l'Europe est de 450 millions d'habitants, et l'immense majorité des coopératives de consommation sont européennes : ainsi la coopération a déjà enrôlé une fraction très importante de la population de notre continent.

Et si nous examinons en détail la fraction coopératisée de la population dans les pays où la coopération est le plus avancée, en Finlande, en Grande-Bretagne, en Suisse, en Autriche, au Danemark, nous trouvons une proportion de 40 à 50 %.

(1) Dans un cours professé au Collège de France en décembre 1925.

Bien plus, dans certaines villes, comme à Bâle, c'est la presque totalité de la population qui est conquise (42.244 sociétaires, soit environ 170.000 personnes sur 187.589 habitants, c'est-à-dire plus de 90 %). Et ce n'est pas un cas exceptionnel : la même proportion est atteinte dans de nombreuses localités des pays ci-dessus, et peut-être dépassée dans plusieurs.

Il ne faut pas d'ailleurs exagérer la portée de ces chiffres : non seulement une grande partie des coopérateurs ne le sont guère que de nom ; mais même pour ceux qui sont fidèles acheteurs, la coopération ne satisfait qu'à une partie de leurs besoins et par suite n'absorbe pas la totalité de leur force d'achat. Il faudrait pouvoir donner le chiffre d'affaires annuel de la coopération mondiale : mais l'instabilité monétaire rend impossible une telle recherche, déjà très difficile en temps normal.

Voici pourtant quelques indications intéressantes à ce point de vue : d'après les statistiques données par l'Exposition de la Coopération à Gand en 1924, on peut évaluer à plus de 400.000 en 1922 le nombre des ouvriers et employés travaillant pour la coopération de consommation : c'est un peu moins que la moitié de la population ouvrière de la Suisse.

D'autre part, en 1922-1923, la C. W. S. et la S. C. W. S. réunies ont vendu 51.060.354 livres sterling de thé et 4.121.550 cwt. (1) de sucre, alors que la consommation totale de la Grande-Bretagne (d'après les rapports des commissaires des douanes et des contributions indirectes) était de 384.067.308 livres sterling pour le thé, et de 28.718.865 cwt. pour le sucre. C'est donc, pour ces deux produits, à peu près le 1/7 de la consommation totale qui passe par les magasins de gros ; or, il faut remarquer que ceux-ci ont eu, à la même

(1) 1 cwt. = 50,8 kg.

époque, un chiffre d'affaires équivalent à 46 0/0 de celui des sociétés de détail.

Enfin, il est d'une grande importance de remarquer que le mouvement coopératif n'a jamais connu de véritables régressions. On a vu disparaître des coopératives, même après avoir été très prospères ; on a vu (Italie) un mouvement coopératif puissant abattu par la violence ; on a vu (Allemagne, Russie) des reculs après des périodes de croissance anormale, et (par-tout) des reculs dans le chiffre d'affaires au moment de crises économiques. Mais on n'a jamais vu, sauf peut-être localement et au début du mouvement, se produire chez les consommateurs des mouvements importants de désaffection et de retour au commerce capitaliste. Le terrain conquis a toujours été conservé.

Ces chiffres, ces faits, nous interdisent de rejeter purement et simplement l'hypothèse de la République coopérative. Un mouvement qui a atteint de telles dimensions, qui présente une telle solidité, n'est pas un engouement passager comme le furent les *Union Shops*. On ne peut plus contester que la coopération soit un régime réellement supérieur au capitalisme.

Peut-on apercevoir actuellement des limites à la République coopérative ?

Par contre on rencontre souvent une attitude qui consiste à attribuer à la coopération un avenir limité soit géographiquement soit économiquement.

Parfois on limite l'avenir de la coopération à certaines races, à certaines nations. Et il est certain, nous le verrons, que le facteur ethnique joue un grand rôle, certaines races semblant plus aptes que d'autres à la coopération. Mais est-il

possible d'affirmer qu'il existe une race qui lui soit inapte par nature ?

La coopération s'est implantée, et solidement implantée, dans tous les pays d'Europe sauf en Turquie. Elle a fait son apparition sur tous les continents parmi les blancs. Elle existe, parmi les autres races, aux Indes, au Japon (et elle est déjà très développée dans ces deux pays), en Chine, dans l'Insulinde, dans l'Alaska, en Nouvelle-Calédonie, et dans bien d'autres lieux. Il n'y a que les peuples de civilisation musulmane et les peuplades primitives de l'Afrique qui soient restés jusqu'ici étrangers, à notre connaissance, au mouvement coopératif.

Une institution qui existe chez des peuples aussi divers ne peut plus sans paradoxe être considérée comme destinée à rester l'apanage de certains. Il y a des difficultés plus ou moins grandes tenant au tempérament et encore plus au type de civilisation, aux traditions, etc., mais nous n'avons jusqu'ici aucune raison de croire qu'il y ait des peuples par nature inaptes à la coopération.

Bien plus, si on compare les mouvements coopératifs des pays les plus différents, on trouve des ressemblances frappantes entre eux, soit au point de vue de leur organisation, soit au point de vue du processus de leur évolution. On comprend dès lors que l'influence de la race et de la civilisation qui modifie si peu le caractère de la coopération, a *a fortiori* bien peu de chances de pouvoir interdire la coopération à aucune race.

Plus souvent — et cette opinion est plus sérieuse — on songe à limiter l'avenir de la coopération à certaines branches de l'activité économique. Et les plus fervents partisans de la coopération reconnaissent en général qu'ils concevraient très mal la coopératisation de certaines industries.

Le domaine d'élection de la coopération est le commerce de détail des produits de première nécessité et de grande consommation. Mais est-ce à dire qu'elle soit condamnée à y rester ? On le dit parfois, mais depuis longtemps il est évident que non.

La coopération a réussi dans le commerce de gros (non sans peine il est vrai : la plupart des magasins de gros n'ont pu être définitivement constitués qu'après une série d'échecs). Elle a réussi dans la production industrielle, et l'extrême variété des articles produits par les services des magasins de gros — la C. W. S. fabrique jusqu'à des motocyclettes — comme le fait qu'ils n'y rencontrèrent presque jamais d'échecs montre que la production coopérative semble pouvoir s'adapter à toutes les branches de la production industrielle. Elle a réussi, et brillamment réussi, comme nous le verrons, dans la banque. Elle a réussi dans l'assurance.

Dans le domaine de l'agriculture quelques tentatives ont été faites. Elles ont parfaitement réussi pour l'agriculture coloniale (ce sont les plantations de thé de la C. W. S.) mais dans l'agriculture européenne les résultats ont été très médiocres.

Il existe des coopératives de distribution d'énergie électrique (par exemple en Tchéco-Slovaquie). Il existe des téléphones coopératifs. Et sous la forme de la régie coopérative, le principe coopératif a été appliqué avec succès à des services publics tels que des distributions d'eaux, et même à des chemins de fer ou à de grands travaux d'utilité publique. N'a-t-on pas cité un cimetière coopératif ? et au Canada il existe une coopérative pour l'usage des soins d'un médecin (1).

(1) *Bulletin coopératif international*, 1925, p. 327.

On dit parfois que le commerce d'exportation ne saurait être coopératisé : mais il est évident qu'il peut l'être — et en fait cela existe sur une vaste échelle — dès que les consommateurs du pays acheteur sont groupés coopérativement.

Il n'existe guère qu'une seule catégorie d'entreprises qui semblent être par nature réfractaires à la coopération : ce sont celles où le caractère de nouveauté est dominant, où l'initiative inventrice du producteur joue le rôle essentiel, soit qu'il s'agisse d'une industrie de luxe ou soumise à la mode, soit que ce soient celles où la technique est en pleine évolution et constamment bouleversée par quelque nouvelle invention.

Et encore ici la coopération pourrait-elle se charger sinon de la production, du moins de la répartition.

Il y a donc peut-être ici, ainsi que dans l'agriculture, une limite, très reculée d'ailleurs, à la République coopérative. D'ailleurs les tentatives de la coopération pour la franchir n'ont pas été encore assez nombreuses pour qu'on puisse la considérer comme définitive : et un seul succès pourrait prouver contre mille échecs, de même que le succès des pionniers de Rochdale prouvait plus que l'échec des innombrables tentatives faites avant eux.

En dehors de cette réserve, la coopération a réussi dans trop de domaines différents pour que l'on puisse affirmer qu'elle restera cantonnée dans certaines branches de l'activité économique.

Les obstacles au développement du mouvement coopératif.

Ainsi le simple examen superficiel des résultats déjà acquis nous conduit à l'attitude suivante vis-à-vis de l'hypothèse considérée :

Les réalisations actuelles, au point de vue du pourcentage de la population que peut grouper la coopération comme à celui des nations où elle peut s'implanter ou de la diversité des entreprises qu'elle peut créer, font entrevoir la possibilité d'une République coopérative presque intégrale.

« Presque », disons-nous. Mais n'oublions pas que — et c'est une des caractéristiques de la doctrine coopératiste — une République coopérative peut parfaitement fonctionner et produire les conséquences sociales que nous avons rappelées sans être intégralement réalisée, c'est-à-dire même s'il subsiste dans son sein d'importants îlots capitalistes.

D'autre part, la force d'expansion et la force d'attraction qui sont les moteurs de ce développement, étant inhérentes à la nature même de la coopération, sont générales et existent dans toute coopérative.

Or, nous voyons qu'en fait le mouvement coopératif, sauf dans certains pays et à certaines périodes, se développe avec une extrême lenteur. C'est donc qu'il existe à ce développement des *obstacles*.

Quels sont ces obstacles? Le mouvement coopératif semble-t-il, autant qu'on peut en juger actuellement, être capable de les surmonter?

Telle est la question à laquelle nous conduit l'examen de l'hypothèse de la République coopérative, et à laquelle cet ouvrage est consacré.

On ne pouvait trouver un exposé d'ensemble de ces obstacles ni dans les publications des organisations coopératives elles-mêmes, qui ou bien sont des guides pratiques ne considérant que des aspects fragmentaires des problèmes, ou bien ont un but de propagande et naturellement laissent ces obstacles dans l'ombre, ni dans les publications hostiles à la coopération, qui sont rares et souvent pleines d'inexactitudes. On ne pouvait

le trouver que dans des travaux à caractère objectif, scientifique. Mais il n'existe sur ce point que le chapitre XII du livre classique de M. Ch. Gide, « Les sociétés coopératives de consommation » (1). Or, voici ce qu'écrit le Maître de la coopération en tête de ce chapitre : « De tous les chapitres de ce livre, celui-ci serait le plus important : malheureusement, pour être bien au point, il exigerait l'élaboration de toute une psychologie de la coopération : or, c'est là une tâche qui dépasserait de beaucoup le but de ce petit livre et pour laquelle d'ailleurs une documentation suffisante fait encore défaut. » Notre travail veut être une modeste et bien incomplète contribution à cette tâche.

Observations sur la méthode et sur le plan de ce travail.

L'analyse des obstacles nous a conduit tout naturellement à approfondir leurs causes, à apprécier leur rôle probable dans l'avenir, et à étudier par quels moyens le mouvement coopératif essaie ou peut essayer d'en triompher. Et par là nous avons été souvent amenés à envisager la nature même de la coopération, ainsi que les principaux problèmes qui se posent pour le mouvement et qui sont discutés parmi ses militants.

L'unité profonde du mouvement coopératif mondial nous interdisait d'envisager successivement pour chaque pays quels sont ces obstacles, car partout on retrouve les mêmes, avec il est vrai plus ou moins d'importance : il nous fallait donc une classification méthodique et non géographique.

(1) Et dans une certaine mesure le chapitre V de l'ouvrage de M. et M^{me} WEBB, *The consumer's co-operative movement*.

Nous avons, prenant comme criterium la cause des obstacles examinés, distingué les obstacles intérieurs, provenant de la nature même de la coopération ou des caractéristiques de son organisation, et les obstacles extérieurs, provenant du milieu où elle se développe. Les premiers ont davantage retenu notre attention, non qu'ils soient plus graves, mais parce qu'ils présentent un plus grand intérêt et que leur étude éclaire davantage les traits essentiels de la nature de la coopération.

PREMIÈRE PARTIE

LES OBSTACLES INTÉRIEURS

CHAPITRE PREMIER

LES DIFFICULTÉS DES DÉBUTS

Tout mouvement social, de même que toute industrie ou que toute entreprise, a à vaincre, dans les débuts de son existence, des résistances beaucoup plus fortes que quand il a « percé ». Il nous faut, dans ce chapitre, examiner quelles sont pour le mouvement coopératif, ces résistances particulières des débuts.

En général le mouvement coopératif traverse d'abord une phase d'incubation, de tâtonnements, pendant laquelle de nombreux essais sont faits sans réussite ; puis un jour vient où, souvent par suite du succès d'une seule société, le mouvement trouve enfin sa vraie voie et croît désormais régulièrement, ce qui lui permet bientôt de mettre sur pied ses organismes centraux essentiels. C'est au moment où ceux-ci sont réalisés que semble se terminer la période la plus délicate de la croissance de la coopération, celle où la mortalité est la plus forte. En Grande-Bretagne seulement, le mouvement coopératif est sorti depuis longtemps de cette ère des débuts. Il en sort à peine dans des pays comme l'Allemagne, la France, la Belgique, la Suisse. Dans beaucoup d'autres il y est encore.

Bien des échecs, bien des hésitations, bien des lenteurs paraissent tout naturels si l'on songe à ce fait, et le développement de la coopération au sein du capitalisme ne paraît pas

prouver chez elle moins de vigueur que celui du capitalisme au sein du régime précédent, ou que celui de certaines industries comme les assurances ou les chemins de fer.

Les causes qui nuisent aux progrès de la coopération dans ses débuts sont de deux ordres différents : d'abord la *jeunesse* même des organismes coopératifs naissants les gêne gravement ; ensuite, au début, la coopération n'a pas bien conscience d'elle-même et hésite sur ses méthodes, voire même sur ses buts, au point que souvent de vraies *hérésies* sont commises.

I. — Jeunesse

Nous n'insisterons pas sur les difficultés qu'éprouve une société à fonctionner dans les premiers mois de son existence, tant elles sont évidentes. La pittoresque histoire des « Equitables pionniers de Rochdale » est d'ailleurs bien connue. Faibles capitaux, donc installation défectueuse ; faible débit, les membres étant peu nombreux et le public indifférent, ignorant, voire méfiant. Un épicier qui débute a en général une certaine connaissance du métier et se « lance » grâce à la publicité. Une coopérative naissante n'a que des bonnes volontés inexpérimentées et ne fait presque pas de publicité.

Et ce que nous disons pour une coopérative locale est vrai pour l'ensemble du mouvement. L'accumulation des capitaux, l'éducation coopérative qui, comme nous le verrons tout le long de cette étude, sont pour la coopération des conditions indispensables de succès, sont évidemment une œuvre de longue haleine, et leur manque se fait cruellement sentir dans les débuts.

En outre, le mouvement coopératif est, à ses débuts, privé

des services des organismes centraux, fédérations ou magasins de gros, et on constate presque partout, avec une grande netteté, que leur création coïncide avec le point de départ dans le pays d'une poussée coopérative vigoureuse dont elle est évidemment la cause. En effet l'encouragement moral d'une fédération qui fait sentir à la plus petite coopérative qu'elle n'est pas isolée, les rencontres entre coopérateurs qu'elle organise au moyen des congrès et des visites, ses conseils juridiques ou techniques, facilitent énormément la vie des sociétés locales, surtout si elles sont jeunes ou faibles. Il en est de même des magasins de gros qui, en groupant les forces d'achat des coopératives, améliorent leur situation sur le marché et les délivrent en grande partie de l'obligation de se fournir chez les capitalistes et des risques de corruption, de boycottage ou de mauvais achats qui en résultent ; et qui parfois même délivrent les sociétés de tout souci relativement aux achats, se chargeant de fournir eux-mêmes toutes les marchandises nécessaires, connaissant seulement le nombre des membres ; il en est de même aussi des banques coopératives qui leur permettent désormais un lancement bien plus rapide et plus sûr, et facilitent leur résistance aux moments difficiles.

Il faut mentionner ici les cas particuliers où les organismes centraux, au lieu d'être nés spontanément quand le mouvement eut atteint des dimensions suffisantes, ont été fondés antérieurement à l'apparition des coopératives locales et dans le but d'assurer méthodiquement le développement de celles-ci : c'est le cas de la Hongrie et de la Finlande.

En Hongrie, la population rurale, presque complètement illettrée et dépourvue de tout esprit d'initiative, n'aurait pas été capable de créer spontanément ou de faire fonctionner des coopératives. Ce sont donc de grands propriétaires fonciers — en particulier le comte Alexandre Karolyi — qui dans un but

philanthropique, ont créé en 1898 la *Hangya*, organisme central très complexe, à la fois magasin de gros des coopératives de consommation, centrale des coopératives de vente de produits agricoles, et union morale. C'est elle qui prit l'initiative de la création des coopératives locales — elle en a créé près de 2 000 ; — elle les fait fréquemment visiter par des inspecteurs ; elle ne leur laisse qu'une autonomie très limitée.

En Finlande la société *Pellervo* simple association sans but lucratif, fut fondée en 1899 ; elle fit sous la conduite en particulier du « Père de la coopération finlandaise », le professeur Hannes Gebhardt, une propagande intense pour la constitution de sociétés coopératives, et en 1902 elle obtint une loi qui facilita cette constitution : à partir de ce moment les sociétés se multiplièrent, et dès 1904 on pouvait créer le S. O. K.

A ces deux sociétés on peut comparer une institution qui joua un rôle analogue sur une plus petite échelle : c'est la société *De Zon* créée en 1898 à Gand par des coopérateurs du *Vooruit* pour multiplier les coopératives dans la région et en particulier dans la campagne flamande. *De Zon* fournissait des directeurs et transmettait les prêts du *Vooruit* qui mérita ainsi le nom de *La mère Vooruit*.

Et il en est un peu de même de l'ouverture d'une succursale nouvelle par une société régionale : cette ouverture se fait bien plus facilement que la création d'une coopérative locale autonome.

Nous sommes donc en présence de cas où le développement de la coopération se fait non plus de bas en haut comme d'habitude, mais de haut en bas. Ces cas supposent, bien entendu, la coopération déjà solidement organisée soit à l'étranger (les initiateurs du mouvement coopératif hongrois étaient pénétrés de l'exemple anglais, et ceux du mouvement finlandais des doc-

trines de M. Gide), soit dans la région. Il est d'ailleurs assez probable, à notre avis, que ce cas jusqu'ici exceptionnel se renouvellera de plus en plus fréquemment, soit dans les pays — en particulier hors d'Europe — soit dans les régions ou les localités où la coopération n'a pas encore pénétré, en général parce que ce sont des pays ou des régions agricoles, ou dont la population est plus ou moins arriérée.

Ainsi l'évolution coopérative tend à rendre la naissance et les débuts des coopératives nouvelles de moins en moins difficiles et dangereux.

2. — Hérésies

Ce terme surprendra le lecteur par son énergie. Il est pourtant incontestable qu'il existe une orthodoxie coopérative en dehors de laquelle il n'y a point de salut. Bien entendu les règles de cette orthodoxie n'ont pas été déduites par le raisonnement de principes *a priori* : elles sont le fruit de l'expérience, elles ont surgi peu à peu de la vie, et leur connaissance a été chèrement payée par des centaines d'échecs.

L'expérience montre que si une de ces règles est violée par une coopérative, il arrive toujours un moment où un des cas suivants se produit :

Ou bien la coopérative meurt ;

Ou bien, et c'est l'issue la plus fâcheuse, elle perd son caractère coopératif pour devenir une entreprise capitaliste ;

Ou bien l'hérésie est abandonnée, non parce que telle, mais parce que nuisible à la prospérité de la société. Il arrive sans cesse que, par ignorance ou par fantaisie, les fondateurs de coopératives inscrivent dans les statuts des clauses contraires à l'esprit de la coopération : mais ces clauses ne sont pas appliquées, la vie même de la société les éliminant spontanément.

ment, car, comme l'écrit M. Ernest Poisson, « une force interne oblige la coopération à rester elle-même ».

Ce dernier cas se produit pour des hérésies de détail, et sans gravité. Mais il en est qui peuvent amener la mort ou la déviation de la société. Voici quelques exemples des plus fréquentes :

Il y a d'abord la violation des règles de Rochdale, par exemple l'attribution d'un dividende au capital, ou la répartition, prévue par les statuts, du fonds de réserve entre les membres ; ou l'abandon du principe de la « porte ouverte » ; ou un mode de vote non démocratique, etc.

Il y a la vente à crédit qui a tué un nombre extraordinaire de coopératives.

Il y a les erreurs d'ordre technique, les cas nombreux de mauvaise organisation commerciale.

A ce point de vue, il serait extrêmement intéressant, dans la mesure où l'on peut réunir des documents suffisants, d'étudier ce qu'on appelle les mouvements coopératifs pré-rochda-liens. Ce sont par exemple les *Union shops* du Dr William King, qui furent très nombreuses en Grande-Bretagne dans les années qui suivirent 1827 et qui disparurent rapidement — dès 1834 il n'en existait plus — parce qu'elles vendaient sans bénéfice et à crédit, et qu'elles ne pouvaient avoir plus de 60 membres. C'est en France le fameux et si intéressant *Commerce véridique et social* de Lyon, qui vécut de 1835 à 1838 et partageait ses bénéfices en quatre parts égales, allant au capital, au fonds social, au personnel, à la consommation. Ce sont les premières coopératives norvégiennes qui existaient vers 1880, qui donnaient le bénéfice au capital et vendaient à crédit : elles disparurent rapidement.

Il y a des erreurs moins impardonnables : par exemple la méconnaissance des différences profondes qui existent entre les

coopératives de consommation et les autres formes de la coopération : en particulier des organismes centraux, créés pour toutes les coopératives d'un pays indistinctement, ne rendent pas aux sociétés de consommation tous les services dont elles auraient besoin. A cet égard l'exemple de l'*Allgemeine Verband* est célèbre (1).

Il y a la méconnaissance des lois de la solidarité coopérative : ce sont les sociétés qui veulent rester isolées et méprisent les services des fédérations, des magasins de gros et des banques. D'autres, par suite en général de la timidité personnelle de leurs dirigeants, limitent volontairement leur activité à certaines branches du commerce, ou refusent de vendre au public, même quand elles auraient la possibilité, par ce moyen, de progresser. Toutes ces erreurs, dues à l'ignorance des principes coopératifs ou des expériences déjà faites, se raréfient sans cesse.

Mais il y a plus. Cette orthodoxie coopérative n'est pas seulement un ensemble d'erreurs à éviter, c'est un idéal positif, un type universel de la coopérative de consommation vers lequel convergent d'une façon très sensible les coopératives de tous les pays par l'atténuation progressive des traits caractéristiques qu'elles avaient dans chacun. La coopération française tend à être moins morcelée, la belge moins politicienne, la russe plus démocratique et plus spontanée. Certes l'influence mutuelle des divers mouvements y est pour quelque chose, mais le facteur principal de ces évolutions convergentes est la force interne de la coopération.

Pour ainsi dire partout se posent les mêmes problèmes, et comme nous le verrons au cours de cet ouvrage, ils conduisent la coopération à des solutions identiques ou analogues. A un

(1) Voir page 49.

mouvement coopératif naissant le milieu où il apparaît imprime certaines caractéristiques ; mais à mesure qu'il se développe, qu'il sort du cadre étroit d'un parti, d'une confession, d'une classe sociale, d'une spécialité, ces caractéristiques s'effacent peu à peu et la ressemblance entre les divers mouvements coopératifs s'accroît.

* * *

En somme, par suite à la fois de la simple augmentation de volume des organismes coopératifs, de la création des organismes centraux, de la propagation de la connaissance de la coopération, une portion importante des difficultés qui nuisent soit à la création, soit au fonctionnement des coopératives tend à diminuer de gravité ou à disparaître.

Le premier pas n'est pas le seul qui coûte à la coopération dans sa marche en avant, mais sa route devient sans cesse moins dangereuse.

CHAPITRE II

LE PROBLÈME DES DIMENSIONS DES ORGANISMES COOPÉRATIFS

Le fonctionnement des coopératives de détail, de même que celui des organismes centraux, peut être quelque peu entravé par les dimensions mêmes, soit trop petites, soit trop grandes, de ces organismes. Cet obstacle ne présente pas une bien grande gravité, sauf dans quelques cas, mais c'est là une question d'une grande importance pour l'avenir de la coopération, car il s'agit de savoir comment sera bâtie la République coopérative, quelle sera la cellule sociale de cette République.

Les termes de petite, moyenne, grande coopératives, que nous emploierons souvent dans ce chapitre, sont évidemment tout à fait relatifs. Pour donner aux lecteurs quelques points de repère, disons qu'on peut considérer comme petite coopérative celle qui n'a qu'un magasin de vente et pas plus de 700 membres, ce qui semble être le maximum correspondant à une seule boutique de dimensions ordinaires : comme moyennes celles de 700 à 6.000 membres ; comme grandes celles de plus de 6.000.

1. — Les coopératives trop petites

A. — *Les inconvénients de leur petite taille.*

Nous retrouvons dans les petites coopératives les causes classiques d'infériorité du petit commerce par rapport aux grandes sociétés commerciales, aussi nous contenterons-nous de les énumérer :

Les frais généraux pèsent plus lourdement sur les petites coopératives, ce qui diminue l'économie réalisée par les consommateurs ;

Une petite coopérative achète par petites quantités, alors qu'une grande peut, par des commandes massives, obtenir des prix plus avantageux, ou surtout sauter par-dessus des intermédiaires, acheter directement aux marchands de gros (au lieu de demi-gros) ou même aux producteurs. Souvent elle peut organiser elle-même des services de production tels que boulangeries, charcuteries, brasseries (pour la boulangerie, les installations modernes, qui sont les plus hygiéniques, ne sont à la portée que des grandes coopératives). En tous cas, il lui est possible d'avoir une plus grande variété d'articles, d'ouvrir des magasins de diverses sortes, et par suite d'utiliser davantage la force d'achat de ses membres.

De même au point de vue du personnel directeur, — et le chapitre 7 montrera toute l'importance de ce point, — les petites coopératives sont infériorisées : elles ont plus de peine à trouver des hommes compétents, et surtout ne peuvent pas avoir plusieurs directeurs spécialisés selon une saine division du travail.

Elles n'ont pas les moyens d'organiser la propagande et

l'éducation coopératives nécessaires. Elles ont peu d'esprit d'expansion.

Elles ont beaucoup moins de crédit, leur assise financière est beaucoup moins solide. C'est pourquoi, par exemple en Allemagne, dans la période d'inflation et dans la crise qui a suivi, beaucoup ont disparu, alors que les grandes sociétés ont fort bien résisté à la tourmente.

Enfin, et peut-être surtout, elles ont beaucoup plus de peine à lutter contre le commerce privé. En effet celui-ci, dès qu'il prend la forme de plus en plus fréquente de la Société à succursales multiples, a la possibilité, pour s'implanter dans une localité, ou pour y faire disparaître un concurrent gênant, de pratiquer une sorte de dumping, consistant à y vendre à perte pendant très longtemps, ces pertes étant supportées par d'autres magasins jouissant d'une situation plus privilégiée. Une petite coopérative locale est désarmée devant cette tactique, tandis que les grandes coopératives modernes à nombreuses sections peuvent riposter en établissant elles aussi, une solidarité entre les résultats de chaque magasin.

Les mêmes inconvénients entravent naturellement le fonctionnement des organismes centraux quand ils ne groupent qu'un petit nombre de sociétés.

B. — *Le remède : la fusion.*

Ces inconvénients sont si évidents que depuis bien longtemps le mouvement coopératif a réagi contre eux. Certes l'accroissement continu du nombre des membres d'une coopérative — accroissement qui se produit toujours si la situation est normale — la soulage peu à peu. Mais le mouvement a employé un moyen bien plus énergique de gonfler le volume de ses organismes : la fusion.

Il est évident que la fusion permet — comme d'ailleurs

quand elle est faite entre entreprises capitalistes — d'éliminer tous les inconvénients ci-dessus dans la mesure où elle permet d'augmenter la taille des coopératives.

La fusion se fait, suivant les circonstances, soit par absorption des petites sociétés par une grosse, dont le prestige est incontesté (Amiens), soit par liquidation simultanée de deux ou plusieurs sociétés et reconstitution d'une nouvelle (Paris, Berlin), soit par création d'une société nouvelle, destinée à absorber successivement les autres (Lyon).

C'est surtout l'Allemagne qui semble avoir donné, au début du ^{xx}e siècle, les premiers exemples de fusions (la Grande-Bretagne en a eu peu besoin, car presque jamais il n'y fut créé plusieurs sociétés dans la même localité) ou du moins ceux dont le succès eut une influence dominante. En Autriche puis en Suisse, en Belgique, il y en eut également un certain nombre avant la guerre. En 1913 la question s'imposa à l'attention du mouvement coopératif mondial par suite des résultats remarquables de certaines fusions et des rapports furent présentés au congrès français de Reims, par MM. Lavergne et Héliès, au congrès belge par M. Louis Bertrand, et au congrès international par M. Buffoli. A partir de ce moment il y eut dans tous les pays un effort systématique de fusions, en particulier en France et en Belgique. En Suède cette politique de concentration commença en 1916 ; en Allemagne elle était particulièrement intense depuis 1911. La guerre, particulièrement en France et en Belgique, la crise d'inflation particulièrement en Allemagne, activèrent encore ce mouvement.

Cette politique de fusion s'est révélée, à l'usage, extraordinairement féconde. On peut dire que dans certains pays, en France surtout, elle a complètement transfiguré le mouvement coopératif.

Si nous considérons son effet dans le détail, nous voyons la coopérative qui résulte d'une fusion faire preuve, dans les années qui la suivent, d'une vitalité remarquable et croître avec une rapidité étonnante.

Voici par exemple la coopérative de Vevey qui en 1912 absorbe une petite société et double aussitôt le chiffre d'affaires des magasins de celle-ci. Voici à Berlin, en 1908, la fusion du *Berliner Genossenschaft* qui comptait 5.800 membres, avec le *Berliner Consumverein* qui en groupait 6.000 : en 1912 la coopérative nouvelle en groupait 57.000. Et en France on vit bien des fois se produire ce même phénomène, qui semble dû autant au prestige que, dans une ville, une fusion, donne à l'idée coopérative, qu'aux sommes rendues disponibles par les économies réalisées. La fusion est parfois poussée à un degré extraordinaire : l'*Union coopérative* de Liège a absorbé une centaine de petites sociétés en deux ou trois ans.

Quant à l'effet des fusions sur l'ensemble du mouvement dans un pays, il est également impressionnant. C'est l'augmentation (par exemple en Suède le doublement en huit ans) du nombre des membres par société. C'est un arrêt de l'augmentation, ou même une diminution, du nombre des sociétés, pendant que le nombre total des membres augmente rapidement : ainsi, de 1911 à 1924 le nombre des sociétés augmentait de 43 en Allemagne et diminuait de 89 en Angleterre alors que le nombre des membres augmentait de 2.400 000 et de 2.000.000.

C'est par suite l'apparition d'un nombre croissant de sociétés de grande taille, appelées sociétés de fusion, sociétés de développement, unions régionales (en allemand *Bezirkconsumvereine*), qui est un des traits dominants de la coopération moderne : en Allemagne sur 1303 sociétés ayant en 1922 fourni des renseignements au Z. V. les 58 sociétés de plus de 10.000

membres groupaient 54 % des coopérateurs. En France en 1923, les 46 grandes sociétés régionales groupaient 22 % des membres des 3.733 coopératives françaises. « Tout porte à croire, écrit M. Lavergne, que le commerce privé, en dépit des grands magasins, n'a pas encore atteint à un pareil degré de concentration. »

Ces grandes sociétés constituent dans chaque pays l'armature la plus solide et l'objet de fierté du mouvement coopératif. Par leur puissance économique et financière, par leur outillage perfectionné, par leur esprit aussi, esprit de neutralité, de hardiesse conquérante, elles ont transformé le mouvement coopératif et quelque peu éclipsé les vieilles petites coopératives d'autrefois.

2. — Les coopératives trop grandes.

La supériorité des grandes coopératives, telle que nous venons de la montrer, n'est pas sans contre-partie ; une grande taille présente un certain nombre d'inconvénients, qui, à partir d'un certain degré d'énormité, compensent et dépassent cette supériorité.

A. — Les « mastodontes »

Depuis quelques années, un certain nombre de sociétés coopératives ont atteint des dimensions formidables. Il en est plusieurs qui dépassent 100.000 familles : on les appelle les « mastodontes coopératifs ». En tête vient la coopérative de Vienne avec ses 167.000 membres. Elle est suivie de près par les sociétés de Berlin, de Hambourg, de Londres, de Woolwich, de Leeds. Par exemple la société *Produktion* de Hambourg, une des plus belles coopératives du monde, a 150.000 membres, occupe 2.000 ouvriers et employés, possède 270 magasins de vente, 134 immeubles, des abattoirs qui

sont les plus grands de l'Allemagne, 44 usines (minoterie, boulangeries, confiserie, ferblanterie, briquetterie, forge, usine électrique, usine chimique, fabriques de meubles, de conserves, d'eau minérale). etc...

On sait qu'en France les deux coopératives géantes sont *l'Union des coopérateurs parisiens* et *l'Union des coopérateurs de Lorraine* de Nancy, qui ont respectivement 84.367 et 67.642 membres. La seconde a pour caractéristique, alors que les autres que nous venons de citer se trouvent dans des capitales ou du moins dans de très grandes villes, de s'étendre sur une très vaste superficie (elle couvre quatre départements de ses 450 magasins) et en particulier dans les campagnes.

B. — *Les projets de coopératives nationales.*

Ces grandes sociétés, et en particulier ces sociétés régionales, ont suggéré à de nombreux coopérateurs, de pousser encore plus loin la politique de concentration et de créer une coopérative nationale de consommation, résultant de la fusion de toutes ces sociétés régionales entre elles, avec le magasin de gros, et avec la banque. Cette idée a été soutenue dans divers pays, souvent par des coopérateurs éminents comme Gray en Angleterre, Poisson en France (1). Les avantages d'une telle réforme seraient les suivants :

a) La coopération acquerrait auprès des consommateurs, des épargnants et des fournisseurs, un énorme accroissement de prestige dont l'exemple des sociétés de fusion donne une idée. Il en résulterait sans doute un renforcement du crédit, une augmentation du chiffre d'affaires, et un effet moral important aussi : une société nationale rendrait beaucoup plus vivant aux yeux du public l'idéal de la République coopérative.

(1) *La République coopérative*, p. 233 s.

b) La fusion avec le magasin de gros écarterait tous les risques de conflit entre l'intérêt de vendeur de celui-ci et l'intérêt d'acheteurs des coopératives de détail. Il est vrai que les magasins de gros étant la propriété des sociétés de détail, ces risques de conflit sont bien exceptionnels. De même au point de vue fiscal une économie résulterait de cette fusion.

c) Une solidarité à la fois morale et financière beaucoup plus étroite unirait tous les coopérateurs d'un pays.

d) Dans les nombreuses professions où les déplacements sont fréquents, il deviendrait possible d'être fidèle coopérateur.

En fait, une seule fois à notre connaissance, on a essayé de créer une coopérative nationale : ce fut la société coopérative des employés des chemins de fer de l'Etat belge, fondée vers 1886, et qui fut bientôt dissoute après avoir fait de mauvaises opérations (1). Cet échec ne peut d'ailleurs servir d'argument contre les projets actuels de société nationale : ceux-ci tendent à fusionner entre elles des sociétés déjà existantes, et déjà pour la plupart de très forte taille, et non à créer de toutes pièces un organisme coopératif dans un milieu neuf, comme ce fut le cas pour cette société des cheminots belges.

Le congrès de Prague des coopératives tchécoslovaques décida à l'unanimité, en 1921, « de soutenir l'établissement d'une société nationale de consommation pour toute la République » et en vue de cette fin une politique de fusion systématique très accentuée est poursuivie dans ce pays. Mais il est peu probable que la création de cette société nationale puisse être réalisée prochainement.

En face des avantages que nous avons exposés, l'unification en une seule de toutes les coopératives d'un pays présenterait des inconvénients extrêmement graves qui résulteraient de

(1) L. BERTRAND, *Histoire de la coopération en Belgique*, II, 184.

l'énormité même d'un tel organisme et que nous verrons dans un instant.

Mais même s'il faut renoncer à une coopérative nationale, on pourrait avoir certains de ses avantages par l'unification des statuts et du titre des sociétés régionales, par une organisation soigneuse de leur collaboration, et par l'établissement entre elles d'une solidarité financière, voire même par des mesures spéciales en faveur des travailleurs nomades.

Et surtout, il faut bien noter que, même si la coopérative nationale n'est pas possible pour l'alimentation générale, elle est beaucoup plus facile si elle est limitée à certains besoins — et d'ailleurs elle est déjà réalisée : citons par exemple l'assurance coopérative anglaise et en France les *Presses universitaires*.

C. — *Les inconvénients.*

On sait que la loi du rendement non proportionnel s'applique au commerce et à l'industrie aussi bien qu'à l'agriculture. Il en est naturellement de même des coopératives, où on s'en est aperçu depuis — c'est-à-dire assez récemment — qu'existent ces sociétés de grande et de très grande taille dont nous avons parlé.

Les principaux inconvénients des trop grandes dimensions d'une coopérative paraissent être les suivants :

Tout d'abord la direction en devient plus difficile : « Dès qu'une association, soit d'affaires, soit de gouvernement, a dépassé le stade où les facultés d'un seul individu peuvent embrasser la complexité de son fonctionnement, son efficacité faiblit, décline... Alors l'équation personnelle est forcément perdue, ou submergée dans une certaine mesure. A ce mo-

ment, la négligence franchit le seuil de la coopérative » (1). Il en résulte naturellement que la direction perd de sa vigueur et que les défauts de toute bureaucratie apparaissent : l'appareil administratif se développe exagérément, devient lourd et coûteux. Les chiffres suivants, relatifs à 1913, donnés par M. Hopkins dans sa très intéressante brochure, montrent que les dépenses en salaires de distribution par livre de vente sont plus élevées dans les grandes coopératives :

Sociétés de	350 à 1.500 membres	sh 0	d. 10 1/4
»	3.000 à 6.500 »	sh 1	d. 0 1/4
»	10.000 à 23.000 »	sh 1	d. 1 1/4

Le problème des relations de la coopérative avec son personnel devient plus grave à mesure que ce personnel devient plus nombreux.

Souvent, les succursales étant à une grande distance de l'entrepôt, les frais de transport, en particulier par camion automobile, deviennent une lourde charge.

Enfin et surtout, les coopérateurs d'une trop grande société ne peuvent plus, et c'est d'une importance capitale, participer à la gestion et au contrôle de l'entreprise, car la complexité de son fonctionnement est telle qu'ils ne peuvent plus en avoir une notion précise, et aussi parce qu'ils n'ont plus la possibilité de contacts personnels suffisants avec le personnel dirigeant.

Comme l'écrit M. B. Jaeggi, « Dans les grandes sociétés, le sentiment d'être coopérateur et d'appartenir à une communauté n'est, en général, pas fortifié mais affaibli. Le sociétaire qui peut chaque année assister à une assemblée générale ou qui a le droit de prendre part à un scrutin n'est pas en contact

(1) HUSTON THOMPSON, dans *Bulletin coopératif international*, mai 1924.

immédiat avec la collectivité; en effet, il apprend et sait peu de chose ou même rien du tout des conditions internes d'existence de sa coopérative. Il se sent surtout acheteur et rarement sociétaire responsable de tout ce qui se passe, prenant sa part aussi bien des avantages que des risques » (1).

D. — *Essais de solution du problème.*

Existe-t-il une règle permettant de trouver quelle sera la taille optima de chaque coopérative, celle qui lui permettra de cumuler au mieux les avantages des petites et ceux des grandes sociétés? Nous ne le croyons pas, car les facteurs à considérer sont trop nombreux et trop hétérogènes. Cependant quelques-uns semblent avoir une importance prédominante. Par exemple on pourrait dire que l'unité coopérative doit être basée sur cette unité technique : l'entrepôt. Devraient être rattachés à une même coopérative tous les magasins, et ceux-là seuls, qui ne sont pas trop éloignés de son entrepôt pour ne pas avoir avantage à s'approvisionner sur place. Et une coopérative ne doit comprendre normalement qu'un entrepôt : l'exemple de l'*Union des coopérateurs de Lorraine* qui en a trois est exceptionnel.

D'autre part, au point de vue social, M. Jaeggi estime que « la coopérative locale de consommation doit être d'un volume tel qu'il permette d'apprécier d'un coup d'œil et clairement toutes les relations et qu'il rende possible le contact personnel et direct entre tous les sociétaires », mais cette deuxième condition nous paraît exagérée.

Il nous semble évident que dans une même agglomération il ne doit y avoir qu'une société — et encore faut-il peut-être

(1) Programme du développement ultérieur du mouvement coopératif n° 8.

faire exception pour des agglomérations de la taille de celle de Londres par exemple. Mais à partir de quel moment est-il préférable que dans une agglomération il y ait une coopérative autonome au lieu de succursales d'une société dont le siège serait dans une autre ville de la région ? La solution évidemment sera très différente suivant le caractère agricole ou industriel de la région et suivant une foule d'autres facteurs divers.

En tous cas, il se produit contre le mouvement de concentration coopérative une réaction très nette qui nous fait considérer comme improbable la réalisation d'une société nationale. Cette réaction est très vive en Suisse où, parce que c'est un Etat fédéral, règne un esprit assez particulariste, et où à cause de la prédominance de préoccupations morales et éducatives, il y a toujours eu une grande méfiance envers la politique de fusion ; en Autriche, où le journal coopératif *Der freie Genossenschaftler* a publié récemment une série d'articles sur la question ; et en Allemagne. Il a été, par exemple, proposé dans ces deux derniers pays, de remplacer le *Bezirkconsumverein* ou coopérative régionale par le *Bezirkverband*, sorte de sous-fédération régionale qui pourrait être non pas seulement comme en France un organe de propagande, mais conserver certains services communs d'achat ou de production.

La réaction contre l'excès de concentration est allée parfois jusqu'à un véritable recul : par exemple, la coopérative de Leoben (Allemagne du sud) s'est scindée en deux ; d'autres scissions sont à l'étude en Allemagne ; un projet de scission de la société de Woolwich avait été établi mais fut repoussé.

Enfin notons que, pour combattre les inconvénients d'ordre moral, beaucoup de coopératives font de grands efforts pour faire de la *section*, c'est-à-dire des coopérateurs se fournissant à un même magasin, une vraie cellule bien vivante, afin de donner aux coopérateurs un sens plus net de leur solidarité.

E. — *Comment se pose le problème pour les magasins de gros.*

Les mêmes problèmes se posent naturellement pour les magasins de gros. On sait l'extraordinaire variété de leurs opérations de commerce, d'importation, de production, souvent de banque. Quand ils arrivent à une certaine taille, la complexité de leur tâche devient nuisible à leur bon fonctionnement, et il peut paraître avantageux de procéder à ce qu'on a appelé une dislocation ou désarticulation, qui consisterait à en séparer certains services spéciaux et à les constituer en entreprises autonomes, sortes de coopératives spécialisées du deuxième degré, qu'on appelle en allemand des *Zweckgenossenschaften*. Un récent exemple nous en est fourni par la Société de la saline d'Einville-Maixe, simple société anonyme dont le mouvement coopératif a eu l'occasion d'acheter la grosse majorité des actions : celles-ci ont été réparties entre les sociétés coopératives de l'Est, du Nord et de la région parisienne qui ont un écoulement des sels de l'Est. Des sociétés de ce genre existent en Suisse, par exemple la *Minoterie coopérative des Sociétés suisses de consommation*, la *Minoterie du Léman*, et la *Coopérative laitière des Sociétés suisses de consommation*, ayant toutes trois comme sociétaires d'une part l'U. S. C., d'autre part des coopératives de détail.

Est-il besoin de faire remarquer que le danger, qu'on pourrait au premier abord redouter, de désaccords entre ces organismes est à peu près inexistant, puisqu'ils sont entièrement sous le contrôle des sociétés de consommation, dirigés par elles et à leur service. Par contre, on conçoit facilement avec quelle souplesse ce système peut s'adapter à chaque cas particulier, beaucoup mieux que si on avait un simple service d'un magasin de gros.

CHAPITRE III

LES DIVISIONS DU MOUVEMENT COOPÉRATIF

C'est un fait qui semble très général, que tout mouvement social, toute institution ou organisation ayant un but plus ou moins révolutionnaire, est le théâtre de dissensions souvent assez graves pour provoquer des scissions, si bien qu'une grande partie de leurs forces est utilisée aux querelles intestines, et qu'ainsi leur action est considérablement affaiblie, quand elles ne sont pas réduites à l'impuissance. Les partis révolutionnaires, le mouvement syndicaliste en donnent des exemples frappants : on croirait parfois que dans leur nature même il y a un principe dissolvant ou une force centrifuge, au point que M. Hamon, dans la *Grande Revue* d'août 1921, érigeait ce phénomène en loi générale de « croissance par scissiparité » pour le socialisme.

N'allons-nous pas retrouver ce phénomène dans la coopération de consommation ? Elle est aussi un mouvement révolutionnaire, puisqu'elle a pour but une transformation profonde de la vie économique. Par contre, nous avons vu qu'elle est animée d'une force d'attraction inhérente à sa nature même. On pourrait donc s'attendre à trouver l'unité dans le mouvement coopératif.

Et pourtant des divisions s'y font jour, moins profondes sans doute que dans le syndicalisme ou dans les partis socialistes, mais assez graves cependant pour mériter une sérieuse attention, parce qu'elles sont un facteur important de ralentissement des progrès de la coopération.

Renvoyant au chapitre V l'étude des querelles intestines qui se font jour au sein des organismes coopératifs, nous n'examinerons ici que les divisions assez graves pour provoquer la création d'organismes distincts.

I. — Les causes des divisions

Il existe chez d'importantes catégories de consommateurs une tendance à organiser leur force de consommation dans des coopératives particulières. Les principaux de ces facteurs de division sont :

La *profession*, et certaines professions plus que d'autres : par exemple, les fonctionnaires (à cause de la crainte de se mêler aux milieux ouvriers, des faveurs et facilités accordées parfois par l'Administration et qui, étant coûteuses, sont naturellement réservées aux coopératives composées de fonctionnaires seuls, et parfois à cause de l'interdiction formelle de l'Administration) ; les travailleurs des transports (à cause des tarifs de transport réduits qui leur sont parfois accordés) (1) ; les officiers et anciens combattants (d'ailleurs les coopératives militaires ont tendance à s'éloigner du type rochdalien, et c'est sans doute pour cela que, plus souvent que les autres, elles disparaissent ou évoluent en sociétés capitalistes) ; en outre, il existe très fréquemment des coopératives créées spécialement pour le personnel d'une entreprise ou pour les travailleurs d'une corporation dans une ville : les principales sont les coopératives créées auprès d'usines situées en dehors des agglomérations importantes.

La *religion*, mais c'est plutôt comme classe sociale très

(1) Au cours de l'année 1925, les faveurs en matière de tarifs de transport accordées aux coopératives autrichiennes de cheminots ayant été supprimées, ces coopératives fusionnèrent avec les sociétés générales de consommation.

isolée, ou comme race, pour le cas des coopératives israélites polonaises ; comme parti pour le cas des coopératives catholiques (par exemple en Belgique), que comme religion proprement dite, que la religion est facteur de divisions.

La *politique*, qui est de beaucoup le plus grave de tous les facteurs de division du mouvement coopératif. Ce sont surtout les partis socialistes qui ont créé des coopératives séparées. Le caractère socialiste de ces sociétés est plus ou moins accentué, soit qu'elles exigent de leurs membres une adhésion au programme du parti (*Vooruit* de Gand), ou l'inscription à un syndicat (*Fraternelle* de Saint-Claude), ou encore d'être ouvriers, soit qu'elles soutiennent ouvertement la propagande du parti, ou des grèves, par leurs bénéfices, soit qu'elles tendent plus ou moins à supprimer la ristourne et à pratiquer la vente à prix de revient, soit qu'elles consacrent comme en Belgique une part importante de leurs bénéfices à des œuvres sociales.

En général les coopératives socialistes sont animées d'un très vif esprit d'expansion et la tendance fédéraliste est très développée chez elles ; par exemple, leur fidélité aux magasins de gros est exemplaire. Il faut dire toutefois que certaines de ces coopératives s'éloignent assez du type rochdalien pour que leur caractère coopératif soit contestable. C'est ainsi que quand une coopérative cherche à faire de gros bénéfices pour les consacrer à la propagande socialiste ou même pour alimenter des œuvres sociales, elle sort, tout autant qu'un service public à but fiscal, de la définition de la coopération qui est de poursuivre l'intérêt de consommateurs de ses membres, et elle mériterait plutôt le nom de capitalisme philanthropique, car prélever un profit sur une entreprise pour en faire un usage quelconque est toujours du capitalisme. Et lorsqu'une coopérative comme la *Famille nouvelle* de Paris compte 150 membres et fait 10 millions d'affaires et que son délégué au

congrès de Bordeaux (1923) dit que « notre situation de société de restaurants nous a permis de ne pas faire, comme vous, appel aux consommateurs que vous êtes obligés d'avoir comme adhérents mais que nous pouvons avoir simplement comme clients, ... d'avoir une direction effective de l'organisation qui doit servir pour la lutte de classe, sans nous soucier des coopérants qui se moquent pas mal de la société » ; quand il en est ainsi, on est en droit de dire que c'est plutôt un économat qu'une coopérative. Georges Sorel dit aussi dans son *Introduction à l'économie moderne* : « Les prétendues coopératives belges sont en fait des économats installés par un parti politique en vue d'assurer sa puissance sur la population ouvrière du pays. » Mais ce reproche est moins justifié dans le cas des coopératives belges que dans celui de la société communiste la *Famille nouvelle*.

Dans les régions où les *racés* sont plus ou moins mélangées, cette situation est aussi une cause de division : c'est ainsi que les consommateurs de race allemande en Tchécoslovaquie, ou de race hongroise en Roumanie, ont leurs coopératives spéciales. Un exemple très caractéristique est celui des Etats-Unis où des coopératives se constituent parmi les immigrants, suivant leur pays d'origine, et en particulier parmi les Finlandais, qui font preuve d'un esprit coopératif remarquable, et dont les organisations, notamment à Brooklyn, réussissent brillamment.

L'*esprit de clocher* doit être ajouté à toutes ces causes : c'est un certain esprit particulariste, un amour pour sa petite coopérative, d'autant plus vif qu'elle est plus ancienne, et qui semble être plus fort en France et en Italie que partout ailleurs. « Chacun a sa petite histoire, et on aime être entre soi, » écrit M. Gide. D'ailleurs souvent il s'ajoute à ces raisons des ambitions personnelles chez les dirigeants des sociétés, et

c'est là un des plus graves obstacles à l'emploi des moyens de réaliser l'unité comme la fusion.

Tels sont les principaux facteurs des divisions du mouvement coopératif. On voit facilement par ce qui précède que ce n'est pas la coopération qui tend spontanément à se diviser et à se morceler, comme c'est le cas par exemple dans les partis politiques, et surtout dans les partis extrêmes, où les idées jouent un plus grand rôle que les intérêts. La coopération, et c'est sa force, est d'abord un groupement d'intérêts. Or les intérêts qu'elle groupe et défend ne peuvent guère, comme nous le verrons, que souffrir de ces divisions. C'est donc par suite d'influences *extérieures* qu'elle est divisée ; c'est parce qu'elle n'est pas assez forte pour leur résister, parce qu'elle n'est pas assez elle-même.

2. — Les divisions en fait

Une description détaillée, pays par pays, de l'état de division du mouvement coopératif serait fastidieuse, et sortirait du cadre de cette étude. Il nous suffira de donner par quelques exemples caractéristiques une idée de cette situation.

D'abord, dans une même agglomération, nous constatons en général la présence de plusieurs coopératives. Lorsque ces sociétés sont spécialisées dans la satisfaction de certains besoins ou même lorsqu'elles sont limitées à certains quartiers, on comprend que des circonstances particulières aient pu rendre les avantages de la spécialisation plus grands que ceux de la concentration. Mais dans le cas contraire, qui est le plus fréquent, une telle situation est anormale : c'est ce que les coopérateurs anglais appellent l'épidémie de la superposition (*the disease of overlapping*).

A ce point de vue, il y a, suivant les pays, de grandes diffé-

reuces : si l'Angleterre, la Suisse, les pays scandinaves, l'Allemagne du nord, ne présentent que de rares exemples d'overlapping, au contraire en Italie, en France, en Belgique, en Hollande, cette épidémie est extrêmement répandue : l'esprit individualiste et politicien des latins joue donc ici un grand rôle.

Le record du genre est détenu, à notre connaissance, par les villes de Milan avec 50 sociétés en 1921, et de Lyon avec 27 sociétés en 1926 (il y en eut à un moment donné plus de 40). Citons aussi l'arrondissement de Charleroi avec 43 sociétés avant la guerre.

Il était naturel que les divisions locales du mouvement aient une répercussion sur son organisation dans le cadre national. Les mêmes motifs qui poussaient un groupe de consommateurs à s'isoler dans leur propre coopérative, les pousseront en général à vouloir que celle-ci reste isolée, ou qu'elle ne se fédère qu'avec des sociétés du même type. Le résultat est que dans la plupart des pays il existe plusieurs fédérations coopératives ; et partout un nombre plus ou moins grand de sociétés refuse d'adhérer à aucune fédération.

L'unité du mouvement coopératif est réalisée en Angleterre, en Norvège, en Autriche, pour ne parler que des pays où il a atteint un développement important. Elle l'est presque dans d'autres où, en face de la fédération principale, il n'existe que des mouvements très peu importants : cheminots et catholiques en France, catholiques (Konkordia) en Suisse, fonctionnaires en Suède, Dusseldorf-Reisholtz (catholiques), et Allgemeine-Verband en Allemagne. Dans tous ces pays la fédération unique ou principale est d'inspiration rochdalienne, sauf en Autriche où elle est assez socialiste.

Dans d'autres pays, le mouvement coopératif est plus gravement scindé, soit en deux mouvements, neutre et socialiste

(Hongrie, Bulgarie, Finlande), ou encore suivant la race (Tchéco-Slovaquie); soit en trois comme en Belgique (coopératives socialistes, de fonctionnaires, catholiques). Enfin trois pays présentent — ou du moins ont présenté jusqu'à une époque récente — un état de division qui est un défi au bon sens. C'est la Hollande, où à côté de l'ancienne union très décadente des sociétés bourgeoises (*Eigen-Hulp*) il y avait avant 1920 une union neutre, une union ouvrière, une union catholique, une union agricole, toutes pauvres et faibles et se livrant à des luttes ardentes. C'est l'Espagne, où l'esprit régionaliste se joint à la politique et aux querelles religieuses pour isoler les sociétés et où il n'existe que des fédérations minuscules. C'est enfin la Pologne avec ses huit fédérations coopératives (avant 1925): neutre, ouvrière, de fonctionnaires, de cheminots, catholique, israélite, et deux autres de faible importance.

Enfin, sur le plan international, nous trouvons, en face de l'Alliance coopérative internationale, qui groupe la presque totalité des mouvements coopératifs nationaux importants, la « Confederazione Internazionale delle Cooperative », dont le siège est à Rome, et l'inspiration catholique; mais son importance, du moins en ce qui concerne les coopératives de consommation, est insignifiante.

A mesure qu'on s'élève du cadre local au cadre national, puis international, les divisions du mouvement coopératif sont moins nombreuses, la maladie de l'overlapping est moins intense. Les fédérations nationales ne sont jamais aussi nombreuses dans un pays que les coopératives dans une ville: au lieu des 50 sociétés de Milan nous trouvons ici comme record les 8 ou 9 fédérations polonaises. Et au troisième degré, il n'y a que deux organisations internationales rivales. Cela tient en partie au fait que bien des sociétés restent isolées, mais aussi à ce que les fédérations acceptent des sociétés de ten-

dances différentes, donc parfois plusieurs dans une même ville. De même l'A.C.I. accepte des fédérations de tendances différentes, et il arrive que dans un même pays les fédérations rivales y adhèrent en même temps : c'est le cas de la Finlande, de la Suisse, de la Hongrie.

Notons encore que certaines fédérations comme la *Hangya* hongroise et la *Konkordia* suisse, adhèrent à la fois à l'A.C.I. et à la C.I.C.

3. — Les conséquences

Ces superpositions et ces divisions sont une sérieuse entrave au développement de la coopération, car il en résulte :

1° Un gaspillage économique par dispersion, doubles emplois, aggravation des frais généraux, que le lecteur imaginera aisément et sur lequel il est inutile d'insister. Nous ferons seulement remarquer que ce gaspillage existe sur une bien plus vaste échelle dans le commerce privé de détail, sans d'ailleurs que l'opinion publique songe à s'en plaindre, alors qu'elle ne tolère pas le moindre double emploi chez des fonctionnaires comme les instituteurs. Il est vrai que ce gaspillage est indispensable : si la concurrence arrive à harmoniser les intérêts particuliers et l'intérêt général, c'est à la condition qu'il y ait des doubles emplois ; et si l'on voulait supprimer ceux-ci dans sortir du régime capitaliste, il faudrait accepter un monopole privé, parasitisme que l'on considère généralement comme pire que le précédent.

Dans la coopération, rien de tel. Ainsi nous voyons qu'un état de choses admis comme normal dans le commerce privé devient, dans le monde coopératif, une « maladie ». C'est une

preuve entre beaucoup du progrès que constitue la coopération.

2^o Plus grave encore que le gaspillage d'argent est le gaspillage d'hommes et de bonnes volontés. Nous verrons au chapitre VII que ce qui manque peut-être le plus à la coopération, ce sont les hommes, des hommes joignant les qualités morales du militant aux capacités pratiques nécessaires. « S'il est déjà difficile de trouver dans une même localité assez d'hommes capables pour constituer un bon conseil d'administration, il est tout à fait invraisemblable qu'on en trouve assez pour constituer les conseils de tant de sociétés », dit M. Gide. Et pour les directeurs techniques, en particulier pour les acheteurs, le problème est encore plus grave que pour les administrateurs.

3^o La pulvérisation condamne chaque société à rester de petite taille et tous les inconvénients des trop petites sociétés, tels que nous les avons vus au chapitre précédent, se font jour. Et si nous envisageons la situation dans le cadre non plus local mais national, alors que les deux inconvénients précédents sont bien moins graves (une fédération nationale ayant un rôle limité au domaine moral et intellectuel, n'occupe en général qu'un personnel et des locaux très restreints), celui-ci pèse peut-être plus lourdement sur les organismes centraux que sur les sociétés locales. Une fédération n'est en général, dans l'esprit des coopérateurs, qu'une étape, et leur ambition est de constituer un magasin de gros et d'organiser la production. Or la principale difficulté d'un magasin de gros est de n'avoir pas une clientèle assez vaste et assez assurée : si la fédération ne réunit qu'une partie des coopératives d'un pays, la base peut manquer pour la constitution d'une entreprise de production.

4^o Il y a pire. Parfois, rarement il est vrai, il se produit

entre les sociétés d'une ville de petites rivalités, aggravées le plus souvent par la politique ou par des querelles de personnes. Ces rivalités diminuent le prestige moral et social de la coopération et par là rendent son fonctionnement plus difficile, et surtout nuisent à son recrutement : une institution en proie à la discorde n'attire pas. Tantôt ce n'est qu'hostilité sourde, mais parfois la situation dégénère en véritable concurrence. M. Buffoli, dans son rapport au congrès de l'A. C. I. à Glasgow, décrit les effets de cette situation — et sans doute fait-il allusion à ce qu'il avait vu à Milan : course aux adhérents, entraînant les sociétés à vendre à crédit, et à distribuer des ristournes élevées, quitte à réduire les amortissements et même à élever les prix ; disparition de l'esprit coopératif sous l'influence de l'animosité ainsi développée. Bien entendu, les détracteurs de la coopération ne manquent pas de tirer argument de cette situation et de chercher à l'aggraver s'ils en trouvent l'occasion.

Et entre fédérations nationales, étant donné leur rôle qui consiste essentiellement à organiser la propagande et à assurer l'action auprès des pouvoirs publics, on comprendra aisément que les rivalités et même les conflits soient beaucoup plus probables chez elles que chez deux sociétés voisines ou superposées.

Malgré tout ce qui précède, nous devons remarquer que cependant il y a des cas où les divisions et les superpositions ont pour effet de favoriser le développement de la coopération.

D'abord, lorsque dans une ville la première en date a une couleur politique trop marquée, ou qu'elle est limitée à une profession, la création en face d'une ou plusieurs autres sociétés est inévitable et constitue un progrès pour le mouvement. Aussi bien n'est-ce pas la création de ces sociétés qui

est discutable, mais le fait d'avoir donné à la première un caractère limitatif.

Or ce fait même peut parfois être justifié. Nous verrons en effet (page 219) que le milieu est d'autant plus favorable au succès de la coopération que le sens de la solidarité y est plus développé. Une coopérative a donc avantage à utiliser des liens de solidarité déjà existants. Des personnes appartenant au même syndicat ou du moins à la même profession, ou à la même communauté religieuse, acceptent très volontiers de former une coopérative entre elles, alors qu'elles hésiteraient à en former une avec des inconnus ou des indifférents, car l'adhésion à une société à constituer implique une confiance mutuelle qui doit être préexistante. Il est fréquent que la coopération ne pourrait pas s'implanter dans un pays si elle ne commençait par se développer dans des milieux restreints et plus favorables ; un exemple frappant est celui des Etats-Unis : les coopératives des immigrants semblent être le meilleur moyen par lequel la coopération pourra y pénétrer. Et une fois la société constituée, les coopérateurs seront plus fidèles acheteurs, prendront plus d'intérêt à sa vie ; elle trouvera plus facilement les dévouements et les bonnes volontés dont elle a besoin, si elle ne repose pas seulement sur l'intérêt matériel des ménages adhérents. Notons d'ailleurs en passant que la pratique de la coopération fortifie singulièrement ces liens de solidarité préexistants. M. Louis Bertrand explique par exemple comment les coopératives belges de fonctionnaires ont fait presque complètement disparaître l'hostilité qui existait entre les hauts et les petits fonctionnaires avant leur création.

Ce que nous disons ici s'applique aux coopératives confessionnelles ou professionnelles, mais c'est surtout pour les coopératives socialistes que la question est importante. Plus

qu'aucun esprit corporatif, l'idéal socialiste peut rendre d'immenses services à la coopération dans ses débuts. La rapidité avec laquelle s'est propagée la coopération belge, les enthousiasmes et les dévouements qu'elle a provoqués, la solidité des organismes qu'elle a construits, en sont une preuve : les coopérateurs neutralistes eux-mêmes n'hésitent pas à le reconnaître. Et cependant ces avantages ne sont pas sans contre-partie, même pour la période des débuts. En introduisant le socialisme dans la coopération, on risque d'y introduire du même coup les divisions et les querelles qui se produisent entre les diverses fractions et tendances du socialisme : c'est ainsi qu'en lisant l'Histoire de la Coopération en Belgique de M. Louis Bertrand, on a souvent l'impression que la coopération a été gravement paralysée par des querelles de personnes qui étaient le reflet de querelles politiques.

D'autre part quand le mouvement coopératif est scindé en deux, il se produit parfois, par suite de la rivalité des deux tronçons, une émulation qui peut avoir de bons effets : M. V. Hyvönen l'affirme pour la Finlande, mais c'est bien peu de chose en face des graves inconvénients que nous avons vus aux rivalités coopératives.

Enfin il y a des cas où un schisme paraît indispensable pour l'avenir de la coopération. Quand une coopérative, ou surtout une fédération nationale, s'écarte par trop de l'esprit rochdalien, quand elle néglige les fins propres de la coopération, c'est-à-dire la protection des consommateurs et l'extension indéfinie du mouvement, il est inévitable que les coopérateurs les plus convaincus finissent par préférer briser l'unité et créer des organismes conformes à leurs conceptions.

C'est ce qui s'est produit en Allemagne. L'union générale (Allgemeine Verband) était dominée par les coopératives de crédit où les petits commerçants étant en majorité cherchaient

sournoisement à étouffer les coopératives de consommation : au point qu'en 1902, le congrès de Kreuznach prononça l'exclusion de 98 sociétés coupables d'avoir adhéré au programme de Rochdale dans toutes ses conséquences et en particulier d'avoir fondé en 1894 un Magasin de Gros à Hambourg. Ces sociétés exclues, avec d'autres qui les suivirent, formèrent une nouvelle fédération le *Zentral Verband*, vraiment rochdalienne, grâce à laquelle les progrès du mouvement allemand furent désormais bien plus rapides.

De même aux Pays-Bas, la vieille association « *Eigen hulp* » était animée d'un esprit irrémédiablement bourgeois, ne voyant pas plus haut que la mutualité ou des économies immédiates pour ses membres ; et les coopérateurs de l'Union coopérative néerlandaise s'en séparèrent en 1905.

De telles scissions n'ont pour l'avenir de la coopération que des effets favorables ; par contre le schisme français de 1895, le schisme finlandais de 1916, inspirés par des mobiles essentiellement politiques, semblent avoir eu des effets plutôt nuisibles.

Dans bien des pays, comme en Allemagne avant 1902, il n'existe qu'une fédération où sont réunies pêle-mêle les coopératives de consommation, de crédit, ou agricoles de vente : c'est le cas du Danemark, du Japon, de l'Inde, de l'Ukraine, des sociétés tchèques, de la Latvie, de la Lithuanie, de la Bulgarie, de la Roumanie, etc. ; pays agricoles, où la coopération de consommation dépend assez étroitement des coopératives agricoles. Il est donc assez probable que dans certains de ces pays des désaccords se produiront à la suite desquels la coopération de consommation, si elle est assez forte, éprouvera le besoin de se séparer.

En somme les réserves que nous venons de faire ne modifieront pas notre jugement sur ce point : les divisions du

mouvement coopératif sont essentiellement nuisibles à ses progrès. Les cas où un schisme nous paraît nécessaire sont ceux où une coopérative (ou une fédération) est incapable de progresser et où, par suite, l'unité sera peu à peu pratiquement rétablie. Et d'autre part, si le « lancement » des coopératives est plus facile quand elles sont à recrutement limité, leur croissance est très vite arrêtée. Elles ne tardent pas à atteindre une taille maxima et à partir de ce moment c'est l'arrêt du développement. Les avantages qu'elles trouvaient dans leur recrutement limité perdent beaucoup de leur importance, et les inconvénients de l'overlapping sont sans compensation. En face d'une coopérative limitée, d'autres se constituent, et nous reprendrons ici l'exemple de la Belgique : le mouvement coopératif socialiste semble être étal et ne peut plus guère faire de progrès : en face de ses plus belles sociétés se sont constituées des coopératives catholiques, souvent aussi grandes et parfois plus grandes, et avec lesquelles l'opposition sera longtemps irréductible. A la rapidité des débuts succède une période de piétinement sur place, et pour en sortir une évolution profonde sera nécessaire, dans le sens de la neutralité coopérative, et qui semble déjà en train de s'amorcer, comme nous allons le voir.

4. — Les remèdes

Le mouvement coopératif a spontanément organisé la lutte contre cette « épidémie » des divisions : il nous reste donc à examiner par quels remèdes.

Depuis bien longtemps les principaux militants de la coopération ont réagi contre toutes ces formes de divisions et, s'appuyant sur des considérations d'ordre moral et idéaliste autant que d'ordre économique, réclamé une meilleure coor-

dination des efforts coopératifs. En même temps certains faits venaient confirmer leurs dires ou pousser activement dans le même sens. Ce fut le succès de la coopération anglaise, qui est de toutes la plus exempte de ces divisions et dont l'exemple eut une grosse influence, tandis que la faiblesse de la coopération dans des pays comme la France (avant 1913) et la Hollande fournissaient une saisissante contre-épreuve. Ce fut la guerre, qui atténua bien des rivalités : ainsi en Belgique l'esprit particulariste a fortement diminué pendant l'occupation qui obligea les coopérateurs à se rapprocher, à collaborer, et par là transforma leur attitude. Ce furent les crises économiques de l'après-guerre, qui montrèrent que la coopération résiste d'autant mieux qu'elle est moins divisée. C'est ainsi que se produisit dans la coopération, et d'une façon particulièrement sensible dans les pays où le mal était le plus grave, un ample mouvement vers l'unité qui constitue une des caractéristiques du mouvement coopératif actuel. En France et en Belgique ce mouvement est particulièrement net, et on peut facilement le dater des trois années qui ont précédé la guerre : en France du congrès de Tours qui, en 1912, réalisa l'unité fédérale, et de celui de Reims en 1913 avec le rapport de M. Lavergne sur les sociétés de fusion ; en Belgique une offensive parallèle était menée en même temps par M. Louis Bertrand

Voyons maintenant quels sont les moyens de lutte de la coopération contre les divisions.

A. — *Contre les divisions locales.*

1^o La fusion des sociétés superposées ou voisines, que nous avons étudiée dans le chapitre précédent.

2^o Le rayon d'activité économique (Wirtschaftsgebiet)

Cette méthode de lutte contre les divisions peut être mise en œuvre par les Fédérations nationales. Voici par exemple comment elle est réalisée dans les statuts de l'U. S. C. :

Art. 12 : « Dans la règle, il ne peut être admis dans l'union qu'une organisation de la nature mentionnée à l'art. 9 Ia (c'est-à-dire une société fournissant les objets de consommation d'une façon générale) dans un même rayon d'activité économique. Une autre organisation, prouvant qu'elle a une base plus coopérative, et une plus grande possibilité de développement que la société appartenant déjà à l'Union, peut exceptionnellement être admise dans l'Union, après que la société adhérente aura été entendue... Si le conseil de surveillance décide le maintien des deux sociétés dans l'Union, il leur fixera en même temps un délai maximum de cinq ans pour tenter une fusion et la mettre en vigueur. »

Art. 17 : « Les sociétés adhérentes sont tenues :

...c) De respecter le rayon d'activité économique des autres sociétés adhérentes, c'est-à-dire de ne pas établir de succursale dans le cercle d'activité économique d'autres sociétés sans l'autorisation de la société intéressée ; en cas de contestation au sujet du rayon d'activité, elle s'engage à se soumettre à la décision des organes compétents de l'Union. »

Mais deux conditions sont nécessaires pour que cette méthode soit efficace :

D'abord que la Fédération jouisse d'un grand prestige et procure aux sociétés adhérentes de réels avantages, sinon l'exclusion hors de son sein n'est pas une sanction suffisante.

Ensuite que la Fédération n'arrive pas trop tard et ne se trouve pas devant un fait accompli, sinon elle ne peut plus que pousser de tout le poids de son autorité à la fusion.

Le parallélisme de ce règlement avec ceux établis par certains cartels est frappant, mais ici le seul but est de sauvegarder les intérêts des consommateurs.

B. — *Contre les divisions entre Organismes centraux.*

Ici la réaction spontanée de la coopération contre son état de division est peut-être encore plus vive et plus générale que contre les divisions locales. On peut dire que partout où la coopération est divisée, une tendance vers l'unité existe, assez forte pour déterminer une évolution réelle. Cette tendance à l'unité se manifeste de trois façons principales :

a) *Coordination générale.* — Tout en restant autonomes, les diverses fédérations peuvent établir entre elles des relations cordiales et confiantes, de façon à éviter tout conflit ou frottement et à se soutenir mutuellement. Il y a là toute une gamme de situations pouvant aller de la simple courtoisie à une véritable collaboration.

C'est ainsi qu'en Tchéco-Slovaquie, entre les mouvements tchèque et allemand, il existe des relations étroites et qui se resserrent de jour en jour, et il ne semble pas imprudent de prévoir pour un avenir assez prochain, une collaboration économique et même une fusion complète des organismes centraux.

En France également, il existe d'excellentes relations entre la F. N. C. C. et la *Fédération des coopératives de consommation des chemins de fer P.-L.-M., Est, et diverses.*

b) *Collaboration sur le terrain économique.* — Dans les cas précédents ce sont les facteurs psychologiques et moraux qui sont surtout pris en considération pour réagir contre les divisions. Ici ce sont surtout les nécessités économiques : en effet,

nous avons vu que l'une des plus graves conséquences des divisions du mouvement coopératif était de rendre très difficile l'organisation du commerce de gros et de la production coopérative. Or, nous trouvons deux pays, la Belgique et la Hollande, où le mouvement coopératif a été contraint, par la nature des choses et par l'intérêt de ses membres, à réaliser l'unité des organismes de gros et de production, malgré l'état profond de division des organismes centraux simplement moraux. C'est un fait d'une grande importance, sur lequel nous attirons l'attention du lecteur, car il prouve bien que comme nous l'avons dit, les divisions du mouvement coopératif ont leur cause dans le milieu extérieur et sont contraires à la nature même de la coopération.

En Belgique, écrivait M. Victor Serwy en 1924, « il est actuellement question de créer une société coopérative nationale à la constitution et à l'administration de laquelle participeraient toutes les sociétés coopératives socialistes et neutres. Et le rapprochement qui se dessine actuellement entre les coopératives de fonctionnaires, celles des cheminots et la coopération ouvrière ne fera que faciliter le fonctionnement d'un puissant ensemble d'ateliers, de manufactures et de fabriques coopératifs ». Cette *Société générale coopérative*, constituée le 23 novembre 1924, poursuit la reprise des établissements de production appartenant aux sociétés de détail.

En Hollande ce phénomène est beaucoup plus net et plus ancien. La *Haka* a comme clientes non seulement les sociétés adhérentes à l'Union centrale, mais aussi les sociétés « chrétiennes » et les sociétés « catholiques romaines ».

c) *Fusion*. — C'est évidemment le moyen le plus simple et le plus efficace quand il est possible. Les exemples n'en manquent pas dans l'histoire coopérative. Citons par exemple celles survenues en France en 1912 entre l'Union coopérative

et la Bourse des coopératives socialistes ; en Hollande, en 1920, entre l'Union coopérative néerlandaise et la Ligue des coopératives ouvrières ; en Pologne, en avril 1925, entre l'Union des sociétés de consommation polonaises (union neutre), l'Union des sociétés de travailleurs polonaises (union socialiste), et l'Union des sociétés d'employés de l'Etat et des municipalités.

C. — *La neutralité coopérative.*

C'est ici la question qui a été le plus passionnément discutée dans le mouvement coopératif ; et pourtant cette neutralité est indispensable pour la réalisation progressive de l'unité. Elle s'applique aux organismes centraux comme aux coopératives locales.

Elle est assez facile à définir théoriquement. Une coopérative neutre prendra pour but exclusif l'intérêt de consommateurs de ses membres et sa propre extension indéfinie qui est une conséquence de cet intérêt, comme nous l'avons vu dans notre introduction. Elle sera donc ouverte à tous les consommateurs sans considération de profession, de race, de religion, de parti ; elle se maintiendra indépendante, et ses bénéfices seront accumulés, ristournés ou consacrés à l'éducation coopérative proprement dite. Une Fédération neutre acceptera dans son sein toutes les sociétés indépendantes, quelles que soient leurs tendances, — bien qu'il soit difficile de dire où finit la tendance et où commence la dépendance — elle ne poursuivra que des fins dictées par l'intérêt des sociétés adhérentes et restera indépendante par rapport aux autres organisations sociales.

De même l'A.C.I. accepte l'adhésion de mouvements très différents, et n'exige même pas qu'ils soient neutres ; elle réalise, non sans frottements d'ailleurs, ce paradoxe de réunir des organisations qui vont de la réactionnaire Hangya au ré-

volutionnaire Centrosoyous, et sa neutralité est ainsi définie par l'article 7 de ses statuts : « L'Alliance ne s'occupe ni de politique ni de religion. Elle considère la coopération comme un terrain neutre sur lequel les personnes ayant les opinions les plus variées et professant les croyances les plus diverses, peuvent se rencontrer et agir en commun. Cette neutralité, dont dépend l'unité du mouvement coopératif international, sera maintenue dans toutes les assemblées et dans toutes les publications de l'Alliance et de ses chefs. »

Mais une telle attitude, parfaitement logique *in abstracto*, est singulièrement difficile à préciser si on place la coopération dans le cadre de la réalité.

En progressant aux dépens du capitalisme, elle s'attire inévitablement l'hostilité de celui-ci qui n'hésitera pas, si neutre soit-elle, à la traiter de socialiste ; et en même temps elle s'attire la sympathie du socialisme politique ou syndicaliste (du moins depuis que le succès de la coopération a fait revenir celui-ci sur l'attitude méprisante des marxistes à son égard). D'autre part, la coopération est en fait principalement ouvrière dans sa composition (1), ce qui lui donne un certain caractère de classe et étant donnée l'influence croissante du socialisme dans la classe ouvrière, il est inévitable qu'elle soit imprégnée d'esprit socialiste. D'autant plus que la coopération, qui a besoin de beaucoup de dévouements pour progresser, les trouve plus facilement chez les socialistes à qui de plus en plus elle apparaît comme le moyen le plus efficace de réaliser leur idéal : et ainsi elle est considérée, non seulement du dehors, mais par une grande partie de ses propres chefs, comme étant au fond socialiste. D'ailleurs en fait, la coopération même neutre, est presque partout plus ou moins

(1) Voir page 213.

imprégnée d'esprit socialiste. Quant à l'éducation coopérative, nous verrons que la coopération a intérêt à la concevoir d'une façon très large, par exemple en y faisant entrer la critique du régime capitaliste, et la presse coopérative ne le cède en rien à la presse socialiste pour l'intransigeance de ses attaques contre le capitalisme, et cela même dans les pays comme la Suisse et la Grande-Bretagne où la coopération est neutre.

Mais l'affiliation officielle à un parti socialiste, la limitation à ses membres du droit d'adhérer, le soutien financier de ses campagnes électorales, restent évidemment contraires à cette neutralité. Sur ce point l'unanimité se fait de plus en plus entre tous les coopérateurs, socialistes ou non. En un mot, la coopération ne doit pas faire de politique, dirions-nous si ces mots pouvaient avoir un sens précis. En effet, dans la vie de la coopération, par suite notamment des relations qu'elle doit avoir avec l'Etat ou avec d'autres organisations ouvrières, des cas se posent sans cesse où elle est invitée à accomplir des actes, à prendre des attitudes que certains coopérateurs considèrent comme faisant partie de sa mission, et que d'autres blâment comme étant de la politique, sans qu'il soit possible de les départager par un criterium incontesté. Voici, par exemple, tout récemment, un secrétaire général de la F.N.C.G. acceptant de faire partie du comité de la contribution volontaire pour le relèvement du franc. Voici l'A.C.I. intervenant contre l'écrasement de la coopération italienne par le fascisme. Collaboration avec un gouvernement dans un cas, opposition à un gouvernement dans l'autre : il se trouve toujours des coopérateurs pour souffrir dans leurs convictions d'une telle attitude, et pour estimer que c'est sortir de la neutralité — et pourtant, dans ces deux exemples, il s'agissait des intérêts soit directs, soit indirects de la coopération. De là de perpétuelles discussions, rançons de la vie et de la lutte dans

un milieu réel, et dont il ne nous paraît pas possible d'espérer la disparition. De là aussi un certain opportunisme dans l'interprétation de la neutralité.

Une telle neutralité mériterait plutôt le nom de « non-affiliation » employé jadis par un coopérateur allemand, M. Von Elm, pour caractériser l'attitude de la coopération dans son pays, mais elle n'exclut pas l'influence de l'esprit socialiste. Et en effet, cette attitude à la fois large et réaliste qui a assuré le succès de la coopération allemande, tend de plus en plus à dominer, surtout dans les pays où la coopération est jeune ; elle attire même à elle la coopération socialiste du type belge, ou la coopération quelque peu bourgeoise du type suisse. En outre, elle est dans la tradition, puisque parmi les pionniers de Rochdale les socialistes dominaient en nombre et en influence.

Nous avons écrit que les coopérateurs socialistes s'y rallient : pas tous cependant. Beaucoup restent partisans, soit de l'affiliation, soit simplement d'une coordination étroite avec le socialisme politique et l'organisation syndicaliste, mais leurs arguments étant basés sur les intérêts généraux de la classe ouvrière ou de la classe révolutionnaire, et non sur les intérêts de la coopération elle-même, nous ne pouvons pas les examiner en détail dans ce travail où nous nous bornons à rechercher les meilleures conditions de développement de la coopération. Nous dirons cependant que la coopération nous semble servir beaucoup mieux la cause révolutionnaire en constituant d'avance des cellules de l'organisation socialiste qu'ils veulent bâtir, qu'en subventionnant des grèves ou des campagnes électorales, et que par conséquent, plus elle sera grande et forte, mieux cela vaudra à leur propre point de vue. Cependant cet argument ne porte pas contre les révolutionnaires, bien moins nombreux que jadis, qui nient la valeur de

transformation sociale de la coopération : ceux-ci, nous l'avons remarqué, réduiraient volontiers celle-ci à une sorte d'économat entre les mains d'un parti.

Cette neutralité, si difficile à délimiter, mais qui est quelque chose de solide et de réel, puisqu'elle résulte de la prédominance croissante de l'idée coopérative, a le grand avantage de préserver dans une certaine mesure la coopération des repercussions qu'ont sur elle les fluctuations de la politique : tout ce qui — déceptions, propagande politique, etc., — détourne les masses du socialisme, les détourne aussi de la coopération si elle lui est liée comme en Belgique. De même les querelles internes du parti risquent d'y pénétrer, et elle peut voir se retourner contre elle, comme en Italie, les rancunes que s'attire l'action politique du socialisme. Et que dire de la pénétration dans la coopération de préoccupations électorales comme celles qui empêchaient jadis certaines sociétés du nord de la France d'ouvrir des magasins d'alimentation, de peur de l'influence électorale des commerçants !

Mais le principal avantage de la neutralité coopérative est de rendre possible l'unité. Elle seule permet aux organismes coopératifs de grouper des forces d'achat assez considérables pour qu'ils puissent atteindre une puissance comparable à celle de sociétés comme celle de Bâle, ou de magasins de gros comme la C. W. S. Et cette puissance elle-même exerce une attraction sur les coopérateurs dissidents, en les faisant réfléchir aux avantages qu'ils trouveraient à entrer dans l'organisation coopérative générale.

..

En somme, les divisions du mouvement coopératif ont, dans les pays où elles se sont produites, gravement retardé les pro-

grès de ce mouvement. Nous ne croyons pourtant pas qu'il en soit de même dans l'avenir, et cet obstacle nous paraît devoir jouer un rôle de plus en plus faible.

Nous avons montré, en effet, que ces divisions résultaient d'influences extérieures à la coopération, contraires à sa nature et à ses fins, et qu'elle a officiellement reconnu leur danger et organisé la lutte contre elles. Cette lutte nous semble réunir toutes les conditions pour aboutir, plus ou moins vite suivant les pays, à la victoire, c'est-à-dire à l'unité coopérative. Et quels progrès ont été réalisés à ce point de vue depuis quarante ans : A cette époque, la coopération de consommation n'était presque jamais considérée comme pouvant vivre par elle-même : elle était presque toujours plus ou moins une annexe soit d'un parti, soit d'une coopérative agricole ou de production, soit d'une amicale professionnelle, etc...

Il est normal que la coopération naissante veuille s'appuyer sur des solidarités préexistantes ou sur des idées-forces comme le socialisme, et par conséquent se constituer dans des cadres limités. Mais à mesure qu'elle réussit et qu'elle se développe, il en résulte que l'idée coopérative progresse, et finit par prédominer sur l'idée professionnelle ou politique qui a servi à la constituer ; on comprend peu à peu que la coopération a une valeur par elle-même et qu'au point de vue coopératif tous les consommateurs se valent, quel que soit leur parti ou leur profession. En un mot, *la coopération devient de plus en plus elle-même*, elle devient viable par elle-même, et alors elle tend irrésistiblement à briser ces barrières. Ainsi la même raison qui la fait évoluer vers un certain type que nous avons appelé orthodoxe, la fait évoluer vers l'unité.

Aussi n'est-il peut-être pas exagéré de dire que, si l'unité coopérative est un facteur de succès, le succès lui-même est un facteur d'unification.

CHAPITRE IV.

LE PROBLÈME DES CAPITAUX

Nous arrivons maintenant aux obstacles les plus sérieux qui s'opposent aux progrès de la coopération. L'insuffisance des capitaux est un obstacle matériel, brutal, qui brise son élan et l'empêche de réaliser toutes ses possibilités. « C'est là que le mouvement coopératif accroche », écrit M. B. Lavergne.

1. — Les raisons de leur insuffisance

Il est facile de comprendre pourquoi ils sont insuffisants :

Tout d'abord, la coopération s'adresse avant tout à la classe ouvrière, et celle-ci on le sait, est celle où non seulement les possibilités d'épargne, mais aussi l'état d'esprit favorable à l'épargne, font le plus défaut.

Ensuite et surtout, la situation faite au capital dans le mouvement coopératif est loin d'être particulièrement alléchante : il est privé du droit de commander, privé du droit de percevoir les bénéfices ; alors que le capitalisme lui réserve la place d'honneur, le rôle d'entrepreneur, de chef, la coopération le réduit à n'être qu'un humble salarié. Bien plus, les coopératives ont manifesté à son égard, surtout au début du mouvement, une véritable méfiance : par crainte de sa domi-

nation, on a limité le nombre d'actions pouvant être possédées par chaque membre ; on a supprimé parfois tout intérêt, et même quand il n'en est pas ainsi, l'intérêt est sévèrement limité soit par la loi, soit par les Fédérations. Enfin, pour comble, la plupart des militants du coopératif affichent des tendances socialistes qui ne sont pas faites précisément pour attirer l'épargne.

Dans ces conditions, la prétention de la coopération de vouloir constituer en face du capitalisme des organismes susceptibles de le remplacer avantageusement, c'est-à-dire au moins aussi bien outillés, la prétention de le vaincre sur son propre terrain et par sa propre arme, la concurrence, cette prétention semble une gageure paradoxale.

Ce serait une pure folie si la coopération n'avait pas pour elle une arme d'une puissance unique : l'éducation coopérative.

2. — Les raisons de leur nécessité croissante.

Au début la nécessité de forts capitaux n'existe pas. En effet une petite coopérative de détail a un outillage rudimentaire ; et comme d'autre part elle achète à crédit et vend au comptant, elle peut, si elle renouvelle assez rapidement ses stocks, se contenter de n'avoir qu'un capital insignifiant. Des coopératives comme le *Vooruit* de Gand, l'*Allgemeine Consumverein* de Bâle, qui aujourd'hui ont des propriétés considérables, ont commencé pour ainsi dire sans capital. L'exemple de la *Maison du peuple* de Bruxelles, qui nous est raconté par M. L. Bertrand, est caractéristique à ce point de vue : on avait commencé par demander aux membres la souscription d'une

action de 10 francs ; puis on s'aperçut que par là bien des personnes étaient écartées de la coopérative, et que d'autre part ces capitaux n'étaient pas utiles — à ce moment la *Maison du peuple* n'était qu'une boulangerie — et non seulement on abaissa le droit d'entrée pour les nouveaux adhérents à un franc, mais on remboursa 9 francs aux anciens membres. Cette anecdote fera l'étonnement de bien des coopérateurs d'aujourd'hui qui cherchent par tous les moyens à augmenter le capital de leur société.

Mais dès que nous passons au type de la grande coopérative moderne, la nécessité de forts capitaux fait son apparition. Il en faut pour les magasins qui, pour lutter efficacement contre la société à succursales multiples, doivent être installés d'une façon confortable, hygiénique, et qui doivent surtout ne pas avoir cet air pauvre qui n'attire pas le consommateur et qui a beaucoup nui à tant de coopératives. Il en faut pour les services centraux : bureaux, entrepôts, camionnage, sans une bonne organisation desquels une coopérative ne peut pas prospérer. Il en faut pour pouvoir créer de nouveaux magasins, de nouveaux services de vente, et pour augmenter la variété des articles dans chaque magasin. Il en faut surtout pour créer les services de production, car leur nécessité est évidemment bien plus grande ici que dans le commerce.

Pour fixer les idées du lecteur, signalons que « d'une enquête faite pour l'exercice 1924, il ressortait que chaque coopérateur coûterait à sa société, en moyenne, plus de 420 francs en immobilisations et stocks (1) ».

Et si nous considérons maintenant un magasin de gros, nous constaterons que, — du moins s'il cesse d'être une simple agence de gros pour s'engager dans la production, ce qu'il est

(1) G. YUNG, dans son remarquable rapport au Congrès de la F. N. C. C., à Lille, 1926.

toujours assez rapidement amené à faire — le besoin de capitaux devient encore plus pressant pour lui que pour les sociétés de détail. A cela s'ajoute le fait qu'un magasin de gros a plus de peine à en trouver, ses souscripteurs étant des sociétés qui éprouvent des difficultés, ou qui mettent parfois peu de bonne volonté, à verser les actions souscrites. Aussi les magasins de gros ont-ils recours à divers procédés — qui d'ailleurs sont les mêmes dans tous les pays — : ils retiennent les ristournes qui sont constituées en dépôt des sociétés, ils consacrent aux réserves une portion des bénéfices qui est considérable et presque toujours supérieure à la portion statutaire ; si bien que la totalité des bénéfices réalisés par eux reste, sous une forme ou sous une autre à leur disposition : ce fait est bien révélateur de la soif de capitaux qu'ils éprouvent.

Et en cas de crise, les coopératives de détail comme les magasins de gros ont besoin d'avoir des réserves considérables pour résister. Dans tous les pays, il a été remarqué, à l'occasion de chaque crise, que les coopératives ayant les plus fortes réserves la supportaient mieux que les autres.

Mais il nous faut signaler ici un phénomène très curieux ; l'Angleterre fait exception à cette règle du manque de capitaux dans la coopération. Il semble que pendant très longtemps, ni les sociétés de détail, ni les magasins de gros n'ont vraiment souffert du manque de capitaux. Bien plus : ils ont été gênés par leur abondance. « En 1881, disait M. Maxwell au congrès de Crémone, la C. W. S. était encombrée de capitaux, les sociétés y envoyant tout leur actif net et laissant leurs bénéfices s'y accumuler. Il devint donc nécessaire de prendre des mesures pour rendre ces capitaux productifs », c'est-à-dire d'entrer dans la voie de la production : et cela ne se fit pas sans une discussion approfondie. D'ailleurs malgré cela, la situation ne changea guère, puisqu'en 1909, d'après

les évaluations de M. Hall (1), le capital coopératif placé en entreprises non coopératives — et même parfois chez des concurrents — s'élevait à 7 ou 8 millions de livres.

M. Lavergne attribue ce fait à un manque de hardiesse des directeurs du mouvement coopératif. Peut-être tient-il aussi à ce que, contrairement à ce qui se passe sur le continent, le mouvement coopératif anglais n'est pas, dans son développement, en retard sur le commerce capitaliste, mais au contraire plutôt en avance sur lui.

En 1920 pour la première fois, C. W. S. éprouva le besoin de capitaux, à la suite d'achat d'établissements divers dont la valeur s'élevait à 1 million de livres environ : et il fut procédé à une émission de bons.

Donc, quelles que soient les causes de l'exception anglaise, il semble qu'elle tende à s'effacer. Nous pouvons donc considérer comme général le manque de capitaux dont souffre le mouvement coopératif.

3. — Les diverses sources du capital coopératif

Aussi voyons-nous pour ainsi dire partout la coopération faire des efforts de toutes sortes pour réagir contre ce manque de capitaux, et pour faire produire le plus possible aux diverses sources de capitaux qui sont à sa disposition.

Avant d'étudier ces sources, il importe de remarquer qu'il faut à la coopération des capitaux de deux sortes assez différentes :

D'une part des capitaux à court terme, destinés à constituer le fonds de roulement de l'entreprise : ces capitaux proviennent soit du crédit des fournisseurs, soit de dépôts à

(1) *The co-operative capital.*

court terme, soit de l'escompte du papier coopératif par les banques, qu'il s'agisse de banques capitalistes ou de banques coopératives.

D'autre part des capitaux à long terme pour les installations, les immobilisations, l'outillage. Il est facile de se rendre compte que l'importance relative de cette deuxième catégorie par rapport à la première croît avec les progrès de la coopération vers la production. Les sources de ces capitaux sont le capital propre des sociétés (actions et réserves) et le capital emprunté à long terme, provenant soit d'émission d'obligations, soit d'avances de l'Etat, soit même, on peut le prévoir pour plus tard, d'avances à long terme des banques coopératives.

Nous examinerons successivement le capital social, le capital emprunté, et les réserves.

4. — Le capital social

Le capital-actions est le capital initial de toute coopérative ; c'est en général avec lui qu'elle commence ses opérations.

En fait cette source de capital joue un rôle assez secondaire. Les raisons en sont :

Que le taux est en général faible, souvent minime.

Que, par exemple en France la libération de 1/10 suffit pour être membre de la société ;

Que rarement on en souscrit plusieurs, car cela ne procure aucun avantage de plus et même souvent la loi ou les statuts limitent le nombre d'actions que peut souscrire chaque coopérateur.

Il y avait à l'origine une grande méfiance chez les coopéra-

teurs à l'égard du capital-actions : d'où diverses mesures pour restreindre son importance. Mais peu à peu, à mesure que la coopération est plus sûre d'elle-même, et que le besoin des capitaux se fait davantage sentir, cette méfiance disparaît et fait place à des efforts de toute sorte en sens inverse, c'est-à-dire pour une augmentation du capital-actions des sociétés. Car c'est une des formes sous lesquelles il est plus avantageux d'augmenter le capital d'une coopérative.

Pourtant ce n'est pas la forme qui donne le plus de sécurité à la coopérative. Nous touchons ici à une grande différence entre la coopération et le capitalisme : dans une société anonyme par actions le capital est fixe, tandis que dans une coopérative le capital étant variable, un membre démissionnaire, peut demander le remboursement de son action. Il est vrai que la loi ou les statuts prennent en général des précautions pour éviter ou limiter les inconvénients de demandes trop massives de remboursements (1).

En Angleterre on a beaucoup discuté entre deux formes d'actions : l'action transmissible (transferable share) et l'action remboursable (withdrawable share), mais celle-ci est beaucoup plus répandue et a la faveur des principaux théoriciens, en particulier de M. Hall.

Aussi le capital-actions est-il en réalité beaucoup moins avantageux pour une coopérative que les réserves qui sont entièrement à la disposition de la coopérative. Il est même en général moins avantageux que le capital-obligations dont le remboursement ne peut pas être demandé à volonté par le porteur. Il l'est davantage seulement dans les cas où on attribue aux actions un intérêt très faible ou nul : or ceci n'est possible que pour la première action, à moins de renoncer à ce qu'aucun membre en souscrive plusieurs.

(1) Voir P. Pic, *Des sociétés commerciales*, Nos 1913 et 1914.

Et pourtant il est avantageux pour la coopérative d'augmenter le plus possible son capital-actions. En effet on élargit ainsi le crédit de la société et on se ménage par là la possibilité d'obtenir de plus importantes souscriptions d'obligations. Il y a entre le capital-actions et le capital-obligations une proportion à observer.

Le mouvement coopératif est donc tout naturellement amené à augmenter le capital-actions, d'une part par l'augmentation du taux de chaque action, d'autre part en s'efforçant d'en faire souscrire plusieurs à chaque coopérateur.

A. — *Le taux des actions*

Tout d'abord diverses mesures sont prises pour engager les coopérateurs à verser intégralement le montant de l'action souscrite : en particulier en France on ne paie l'intérêt qu'aux actions complètement libérées.

Quant à l'augmentation du taux, de graves obstacles empêchent l'effort fait en ce sens de donner des résultats appréciables : en particulier des obstacles légaux comme en France la limitation à 100 francs du taux des actions et la difficulté des conditions à remplir pour qu'une assemblée puisse augmenter les engagements des sociétaires.

D'autre part il est évident que toute augmentation du montant de l'action a pour effet d'écarter de la coopération une tranche de consommateurs qui n'ont pas les moyens de s'en acquitter. Il est prudent de ne pas dépasser certaines limites.

D'une façon générale le taux est plus élevé quand on ne souscrit qu'une action ; par exemple en Allemagne où aucun intérêt n'est alloué aux actions. Il est par contre excessivement bas dans certaines coopératives où il se réduit à un simple droit d'entrée : ce sont des sociétés, comme celles de Bâle et de Gand, anciennes et riches.

On donne quelquefois comme règle que le taux de l'action doit correspondre au salaire d'une semaine (on a observé cette règle en Allemagne) ou au 1/10 des achats annuels moyens par membre (ce qui est basé sur l'hypothèse de dix renouvellements du fonds du roulement par an).

En général le taux des actions varie entre 25 et 50 francs-or ; les actions d'une livre sont classiques en Angleterre, celles de 30 marks en Allemagne (avant la guerre).

Il n'est pas facile de dire si, en règle générale, le montant de l'action tend à augmenter ou à diminuer. La première hypothèse a été émise par M. Yung dans le rapport cité : « Le montant de l'action est encore beaucoup trop faible par rapport à l'immobilisation qu'exige chaque sociétaire. Il est certain que cette faiblesse ne fera qu'augmenter dans l'avenir, au fur et à mesure que les sociétés s'organiseront en profondeur, c'est-à-dire qu'elles passeront du détail à l'entrepôt de demi-gros, à l'achat direct, et qu'elles s'adjoindront des branches nouvelles comportant souvent de la production (charcuterie, confiterie, chaussonnerie, vêtements, articles de ménage, boulangerie, etc. etc.). La société met à la disposition de ses membres des services qui auraient exigé le capital de plusieurs sociétés distinctes ou celui de commerçants nombreux. Et pourtant elle demande toujours l'effort unique d'une action de 100 francs. Inévitablement les sociétés ont donc été incitées à rechercher l'augmentation de cet effort du sociétaire. »

L'hypothèse contraire a été émise par M. Poisson : « La tendance à l'extensibilité conduit à exiger des coopérateurs nouveaux des premiers sacrifices de moins en moins grands. Ces droits d'admission, empruntés à d'autres formes comme la mutualité, disparaissent. Les actions sont libérables par 1/10, elles ne sont complétées que par des versements mensuels très faibles ou le plus souvent par des ristournes de fin

d'année. Il est vrai que les circonstances de ces dernières années, qui ont nécessité des capitaux plus importants, ont conduit aux actions de 100 francs... (au lieu de 25)... mais en réalité les charges ne sont pas plus élevées si l'on tient compte de la baisse de la valeur de l'argent. Bien mieux, pour obtenir de nouveaux sociétaires, n'a-t-on pas été jusqu'à créer des adhérents qui, pour 1 ou 2 francs, ont droit à la ristourne mais pas à la gestion : automatiquement, s'ils sont coopérateurs fidèles, c'est-à-dire acheteurs à la société, ils deviennent sociétaires (1). » L'avenir dira laquelle de ces deux hypothèses est la vraie. En France et en Belgique, l'augmentation du taux de l'action est loin de correspondre à la baisse de la monnaie. En Suisse, où avant la guerre les actions étaient rarement supérieures à 30 francs, on insiste de plus en plus pour fixer le minimum à 50 francs et cette augmentation dépasse au contraire la baisse du franc-or. En Angleterre les actions de 3 ou même de 5 livres sont de plus en plus fréquentes. En Russie, l'action a été portée à 5 roubles et on songe à en élever encore le montant jusqu'à 10 roubles. En Allemagne, le taux a souvent été fixé plus haut, après la stabilisation, qu'il n'était avant la guerre : c'est ainsi que les nouvelles actions de la grande société *Hoffnung* de Cologne sont de 50 marks-or au lieu de 25 avant la guerre.

De même pour les magasins de gros : en 1904 le capital à souscrire obligatoirement par les sociétés adhérentes à la C.W.S. a été porté de 18 fr. 75 à 1 livre par membre.

Ces quelques exemples semblent donc plutôt en faveur de l'hypothèse d'une augmentation progressive du taux des actions. Mais cette augmentation est extrêmement lente.

(1) *La République coopérative*, p. 50.

B. — *Le nombre des actions*

Bien plus facilement que par l'augmentation de leur montant, la Coopération peut augmenter son capital social en favorisant la souscription de plusieurs actions par ceux de ses membres qui le peuvent.

La possession de plusieurs actions n'entraîne pour une sociétaire aucun avantage, et même en cas de dissolution de la société, elle augmente la responsabilité ; or, remarque M. Yung, ceux « qui souscrivent à des actions supplémentaires sont généralement de petites gens qui ne savent pas faire la différence entre une action et une obligation ».

Bien plus, la possession de plusieurs actions a souvent été redoutée aux débuts du mouvement coopératif : méfiance instinctive du capital, crainte du risque sans doute assez théorique du chantage que pourrait exercer un gros actionnaire par des menaces de démission. Cette méfiance s'est traduite par diverses mesures restrictives, soit directes soit indirectes, comme la suppression complète de l'intérêt ou comme celles-ci que cite M. Hall : interdiction à plus d'un membre par famille d'adhérer à la coopérative ; maximum fixé par exemple à 25 ou à 100 livres ; taux de l'intérêt très faible à partir de 20 ou de 100 livres.

Aussi les coopérateurs possédant plusieurs actions sont rares, sauf toutefois en Grande-Bretagne où, d'après les chiffres fournis par M. Hall, les coopérateurs ont en moyenne 16 livres de capital placé en actions, (et en Ecosse 19 livres, 15). Les $\frac{3}{4}$ des coopérateurs ont deux actions ou davantage et le $\frac{1}{10}$ détient la $\frac{1}{2}$ du capital. Le même auteur constate, en comparant les différentes régions de l'Angleterre, qu'il existe une relation directe entre le capital

moyen possédé par les coopérateurs et l'importance des bénéfices par rapport au capital.

En France des propositions ont été faites, en particulier par MM. Lavergne et Yung, tendant à favoriser énergiquement la souscription de plusieurs actions, par exemple en consacrant d'office la moitié ou le quart des bonis à la constitution d'un certain nombre d'actions supplémentaires, et à leur accorder un régime de faveur en leur attribuant un intérêt très élevé, voire même en en faisant des actions de priorité, (ayant un droit d'antériorité pour le paiement des intérêts et pour le remboursement en cas de liquidation) et en les rendant négociables (comme le sont les transferable shares des coopératives anglaises) ce qui serait juste, puisque leur possession aggrave la responsabilité de leurs possédants.

Il est vrai que cette proposition a été assez vivement critiquée au congrès de la F.N.C.C. à Lille en 1926 comme étant peu coopérative. Quoi qu'il en soit, l'exemple de l'Angleterre prouve qu'il doit être possible d'obtenir des capitaux considérables par voie d'actions supplémentaires.

5. — Les crédits à court terme

A. — *Le crédit des fournisseurs*

Achetant à crédit, vendant au comptant, une coopérative peut parfois trouver là la presque totalité de son fonds de roulement. Mais ce crédit est grevé d'un assez fort intérêt ; d'autre part il doit être couvert par les marchandises et ne jamais être immobilisé. Et pendant des périodes troublées comme celle que nous venons de traverser, d'une part la lenteur des transports et d'autre part la résistance des fournis-

seurs à accorder ce crédit, diminuent encore l'importance de cette source de capitaux.

B. — *Les jetons d'achat.*

Un certain nombre de coopératives, en Belgique notamment, ne vendent pas directement les marchandises (et en particulier le pain) mais vendent des jetons qui donnent droit à la délivrance des marchandises. Par là — en même temps que la prévision des quantités à produire est grandement facilitée — elles se procurent un certain fonds de roulement.

C. — *Les crédits des Banques.*

Dans la mesure où les sources ci-dessus ne suffisent pas, les coopératives ont recours au crédit des banques capitalistes pour l'escompte de leur papier. Mais ces banques — outre qu'elles prélèvent un escompte excessif — sont naturellement peu favorables aux coopératives en qui elles ont peu de confiance, et celles-ci préfèrent ne pas être sous leur dépendance.

D. — *Les dépôts à court terme*

Les coopérateurs ne retirent pas toujours immédiatement les intérêts de leurs actions ou leurs bonis : très souvent ils les laissent s'accumuler entre les mains de la société et toutes ces petites sommes, en très grand nombre, finissent par constituer un capital important. D'après M. Hall, la moitié du capital des sociétés anglaises de détail provient de cette source.

D'autre part un nombre croissant de sociétés accepte des dépôts directs de ses membres, soit à vue, soit à court terme, jouant ainsi vis-à-vis d'eux, en quelque sorte, le rôle d'une caisse d'épargne.

Mais les sommes ainsi obtenues ne peuvent pas non plus être utilisées en immeubles ou en matériel (et si elles sont abondantes la tentation est forte pour les dirigeants) et laissent toujours la société exposée à des demandes de remboursement massives : il suffit qu'il se produise dans la localité une grève ou du chômage pour qu'un grand nombre de déposants aient simultanément besoin de leurs épargnes. Une crise de confiance dans la société peut avoir le même effet.

Aussi le mouvement coopératif est-il, dans tous les pays, assez rapidement amené à centraliser tous ces dépôts et à les confier non plus à une société locale, mais à un organisme central de crédit qui seul peut donner à cette source de capitaux son plein rendement.

E. — *Les Banques coopératives.*

L'insuffisance de tous les moyens précédents devait conduire les coopérateurs à rechercher une solution d'ensemble du problème des capitaux à court terme. Et, suivant son habitude, le mouvement coopératif a créé lui-même l'organe dont il avait besoin. D'une part il fallait à la coopération une banque qui n'ait pas d'autre préoccupation que de la servir ; d'autre part l'épargne des coopérateurs individuels semblait être une source de capitaux qu'il suffisait d'aménager pour en obtenir un rendement considérable.

En effet, en substituant auprès des déposants un organisme spécialisé et unique aux coopératives locales, on leur inspire d'abord une bien plus grande confiance ; on lui permet de supporter sans encombre les effets d'une crise locale ou régionale.

Les Banques coopératives reçoivent donc les dépôts des épargnants individuels. Or elles ont remporté à ce point de vue un succès extraordinaire. La croissance rapide et régu-

lière du nombre des déposants est un des phénomènes les plus impressionnants du mouvement coopératif. Le département de banque de la C. W. S. avait en 1923, 17.469 comptes-courants, se décomposant ainsi :

Comptes de sociétés coopératives	1.026
» de syndicats et sociétés amicales	8.533
» de clubs et mutualités.....	3.264
» individuels.....	4.646
	17.469

Et à la fin de 1924 ce nombre total avait passé à 18.732, auxquels il faut ajouter 24.833 dépôts simples.

En Suède le département de banque de K. F. avait en 1923 36.722 dépôts. Mais c'est surtout en France que l'on vit un afflux intense de dépôts : fondée en 1913, autonome depuis 1922 seulement, la B. C. F. avait 57.346 *comptes* le 31 décembre 1926.

Il faut noter la faveur — que montrent bien les chiffres ci-dessus relatifs à la C. W. S. — dont jouissent les banques coopératives auprès des syndicats, des mutuelles et des sociétés diverses. De même en Suède, en 1922, la Confédération générale du travail repoussa une proposition tendant à créer une banque du travail, et préféra recommander à tous les syndicats adhérents d'appuyer le service de banque de K. F.

Le fait que la B. C. F. a beaucoup plus de dépôts que la C. W. S. est assez étonnant au premier abord. Sans doute cela tient-il à ce qu'en Angleterre les coopérateurs préfèrent utiliser leur épargne en actions supplémentaires, et nous avons vu combien elles ont été souscrites en grand nombre.

D'ailleurs les banques coopératives offrent toujours aux déposants des intérêts nettements supérieurs — par exemple d'un point en Suède — aux banques capitalistes.

Si nous envisageons maintenant les banques coopératives dans leurs rapports avec leurs emprunteurs, leur rôle essentiel

est le crédit à court terme, en particulier par l'escompte de leur papier, aux sociétés coopératives et surtout aux magasins de gros : c'est avant tout pour ceux-ci qu'elles ont été créées, puisque le besoin de capital est plus criant pour eux que pour les sociétés de détail.

En outre elles leur procurent quelquefois des capitaux à long terme, comme nous le verrons.

Quant à leur organisation, dans certains pays (Angleterre, Suisse, Suède, Allemagne) on a préféré en faire un simple service du magasin de gros, mais cette solution n'a pas, du moins dans le premier de ces pays, été adoptée sans de longues discussions. Au contraire, en France, la banque, après avoir été également un service du M. D. G., est devenue autonome en 1922. La raison principale de ce changement fut le désir, devant l'accroissement énorme du nombre des déposants individuels, de donner à ceux-ci de plus grandes garanties en ne faisant pas dépendre directement leurs épargnes des opérations commerciales du M. D. G. Les clientèles sont complètement différentes : d'un côté des coopératives, de l'autre surtout des individus.

De même en Russie et en Tchécoslovaquie la banque est indépendante.

Dans bien des pays il y a des banques populaires générales qui prêtent non seulement aux coopératives de consommation, mais aux coopératives de production, aux syndicats, et qui en outre font le crédit personnel à la classe ouvrière : c'est le cas par exemple de la *Banque belge du travail*, de l'*Arbeiterbank* de Vienne et de la banque coopérative danoise.

Bien entendu les banques coopératives fonctionnent d'une façon conforme aux principes coopératifs : c'est ainsi que les bénéfices de la B. C. F. sont par moitié réservés et retournés.

M. Gaston Lévy donnait en 1925 les chiffres suivants relatifs à l'ensemble dans le monde des banques soutenant spécialement la coopération de consommation :

Capital : 25.338.615 dollars (non compris les services de banque rattachés aux magasins de gros, c'est-à-dire ceux d'Angleterre, de Suisse et de Suède).

Dépôts : 175.647.885 dollars, dont 104 millions pour la C. W. S.

Utilisations : 178.307.137 dollars.

La création et le succès des banques coopératives est à juste titre considéré par les coopérateurs comme un fait d'une importance capitale pour l'avenir du mouvement : c'est un des exemples qu'ils citent le plus volontiers dans leur propagande.

Et même, ce succès a fait naître chez certains coopérateurs, — en France en particulier — l'idée d'une *banque coopérative internationale*, qui serait d'ailleurs la première banque vraiment internationale. M. Gaston Lévy a tracé les grandes lignes de ce que pourrait être un tel organisme (1) :

Les actionnaires de cette banque seraient uniquement les banques coopératives ou les magasins de gros dans les pays où la banque n'est pas organisée d'une façon distincte. Chaque actionnaire devrait souscrire un capital proportionnel à son chiffre d'affaires et reporter à la banque internationale une certaine proportion de ses dépôts. Cette banque aurait pour fonction de :

a) Jouer le rôle de chambre de compensation et de chambre d'arbitrage de change pour les opérations du commerce international des organisations coopératives;

b) Faire des prêts soit par escompte soit par avances sur

(1) Dans un article de la *Revue des études coopératives* (janvier-mars 1922) et dans son rapport au Congrès de l'A. C. I à Gand en 1924.

marchandises aux organismes coopératifs, particulièrement aux banques et aux magasins de gros, et surtout au magasin de gros international qui est projeté et pour le service duquel elle serait tout particulièrement créée ;

c) Coordonner l'action de toutes les banques coopératives ;

d) Aider les entreprises coopératives à se procurer les crédits à long terme ;

e) Servir de centre de renseignements financiers et économiques pour faciliter les échanges entre les divers mouvements coopératifs nationaux. En particulier, en centralisant les renseignements sur les besoins et sur les ressources des différents pays, elle pourrait, d'après M. Lévy, servir d'instrument de lutte contre les crises.

Le moment ne semble pas encore venu où un tel projet pourra être réalisé, mais il méritait d'être cité, car il a été pris en très sérieuse considération par le mouvement coopératif international, et plusieurs conférences ont été réunies pour l'étudier. Il se heurte aux difficultés monétaires de l'époque actuelle et aussi à certaines hésitations des coopérateurs anglais provenant de ce fait que la C. W. S. a fait à divers mouvements coopératifs du continent des prêts dont elle n'a pas encore pu obtenir le remboursement.

6. — Le crédit à long terme

Ses principales sources sont :

A. — *Les avances de l'Etat.*

Il en existe en France, en Russie, en Italie, etc. En Tchécoslovaquie, des prêts furent également consentis, de même qu'à toutes les entreprises, pendant la période de revalorisation.

Ces avances sont en général peu importantes ; elles ont l'inconvénient de diminuer l'indépendance des sociétés et de permettre aux ennemis de la coopération de présenter celle-ci comme ne devant ses succès qu'à de tels privilèges.

Dans bien des pays le mouvement coopératif refuserait énergiquement tout avance de ce genre.

B. — *Les emprunts.*

L'émission d'obligations est tout à fait en harmonie avec la coopération qui considère l'intérêt comme légitime mais veut être tout à fait indépendante du capital. En outre on peut parfaitement compter sur les capitaux ainsi obtenus.

Par contre les obligations sont coûteuses, leur intérêt étant élevé. D'autre part on ne peut pas en émettre indéfiniment, il faut observer une certaine proportion entre le capital actions et le capital obligations, sinon on risque de voir diminuer son crédit.

Le rôle le plus fréquent des émissions d'obligations semble être, du moins en France d'après M. Yung, de rétablir une situation dangereuse : par exemple pour consolider des dépôts ou des crédits à court termes qui ont été immobilisés. Elles servent aussi à agrandir les installations, mais dans ce cas leur emploi est limité par le taux élevé de leur intérêt : il est évident qu'il faut alors que le rendement des nouvelles installations dépasse leur intérêt et leur amortissement.

Mais le placement d'une émission d'obligations est très difficile si on ne fait pas appel à une banque. Or les banques capitalistes ne peuvent pour ainsi dire pas servir ici : c'est donc la banque coopérative, dès qu'elle existe, qui se charge de l'opération ; elle joue donc, même pour cette source de capitaux, un rôle essentiel.

C. — *Les crédits des banques coopératives.*

Quand une banque coopérative a une situation assez ancienne et assez solide, elle peut jouer le rôle des banques d'affaires, c'est-à-dire faire aux coopératives des crédits à long terme. Déjà la C. W. S. est entrée dans cette voie et a fait aux sociétés des prêts spéciaux pour réaliser des agrandissements ou pour triompher de crises. Mais bien entendu c'est surtout pour le développement des entreprises de production des magasins de gros que ce rôle se développera. On peut donc prévoir que dans un avenir qui n'est peut-être pas très éloigné, les banques coopératives joueront pour les progrès de l'industrie coopérative le même rôle d'initiative et de direction que les banques d'affaires capitalistes ont joué pour le développement de certaines industries.

7. — *Les réserves collectives*

Nous arrivons enfin à la solution idéale du problème des capitaux : l'accumulation des réserves. On peut réellement dire que c'est là la « porte étroite » par laquelle il faudra que la coopération se décide à passer.

Les réserves collectives constituent en effet les meilleurs capitaux qu'une coopérative puisse posséder, car ce sont les seuls qui soient la propriété exclusive de la société : elle n'a pas à redouter leur retrait par échéance ou par démission et en outre ils ne « suent » aucun intérêt, ce qui permet d'abaisser d'autant le prix de revient et par là de faciliter les progrès de la coopération par la concurrence. D'ailleurs l'accumulation de réserves élargit la base du crédit et permet si c'est nécessaire d'emprunter davantage.

A cette raison pratique une raison doctrinale s'ajoute pour donner une grande importance à cette accumulation de ré-

serve. En effet, ces réserves collectives constituent *un capital véritablement et intégralement socialisé* (à condition bien entendu que les statuts prennent soin de prévoir qu'en cas de liquidation aucun partage ne pourra en être fait entre les sociétaires) c'est-à-dire exclusivement au service de l'intérêt général.

On sait que, de tous les revenus sans travail, l'intérêt du capital est le seul que la République coopérative laisse subsister. Or, si elle arrive à accumuler des réserves suffisantes pour n'avoir plus besoin d'emprunter, l'intérêt de l'argent aura vécu. Comme l'écrivait déjà Pelloutier dans son Histoire des Bourses du travail, « Les coopératives créent un capital de main-morte laïque qui rendra peu à peu au Travail, considéré comme personne morale, la totalité de la richesse publique ».

Même sans arriver à la suppression absolue de l'intérêt, on pourrait par là espérer en voir baisser progressivement et considérablement le taux.

On sait quelle puissance acquièrent certaines entreprises capitalistes par l'accumulation régulière de leurs bénéfices. En trois générations, remarque M. Barès, une famille a fait Essen. Or les coopérateurs sont 36 millions de familles dans le monde.

M. Lavergne, dans un article de la *Revue des études coopératives* (1), montre que les sociétés capitalistes les plus prospères sont celles où les administrateurs résistent aux actionnaires et font de grosses réserves sur les bénéfices. « Il n'y a pas pour ainsi dire de société capitaliste qui ait l'imprudence de remettre à ses actionnaires, comme le font presque toutes nos coopératives, les 9/10 des bénéfices annuels ». Il traite cette façon d'agir de « grande erreur » et d' « absurdité ».

(1) Juillet-septembre 1925.

C'est donc uniquement aux dépens des distributions de ristournes que peut se faire l'accumulation des réserves. Certes il n'est pas possible de supprimer toute ristourne (ou plutôt toute répartition individuelle des bénéfices, car une société qui vend au prix coûtant ou qui, comme la *Fraternelle* de Saint-Claude, entretient des œuvres mutualistes au profit de ses membres, se trouve à ce point de vue dans la même situation) mais on peut les limiter, par exemple, comme le désirerait M. Lavergne, à 50 % du produit net (alors que leur limitation à 3 % sur les achats, que préconise également le même auteur, nous paraît dangereuse (voir p. 188).

Or nous avons déjà constaté l'utilisation de cette même source de capitaux, — les bénéfices annuels — mais sous d'autres formes : par la conversion des ristournes soit en actions supplémentaires, soit en dépôts à vue. Il n'y a pas là contradiction, mais hiérarchie entre ces trois procédés, la portion accumulée étant d'autant plus grande que l'esprit coopératif est plus développé. Mais il est tout à fait normal que les bénéfices faits par la coopérative restent à sa disposition, sous une forme ou sous une autre, et ne soient versés en argent qu'exceptionnellement, aux familles qui en éprouveraient le besoin particulièrement urgent.

Ainsi les nécessités pratiques du développement de la coopération de consommation viennent donner une belle confirmation aux doctrines de Buchez qui, le premier, et inspiré d'idées religieuses, avait préconisé cette accumulation de réserves collectives constituant un sacrifice au profit des générations futures.

Mais puisqu'il s'agit de sacrifice, ou tout au moins d'un acte collectif de prévoyance et de solidarité avec l'avenir, et puisque cet acte est demandé précisément à une classe à qui

manque le sens de l'épargne (1), nous sommes ramenés à l'éducation coopérative, grâce à laquelle sont utilisables les meilleurs moyens de franchir les obstacles au développement du mouvement. C'est en cultivant chez ses membres la conscience de son utilité sociale que la coopération pourra obtenir d'eux les réserves dont elle a besoin.

8. — Conclusions

Le problème des capitaux, s'il est grave, ne nous paraît pas vraiment inquiétant pour l'avenir du mouvement. D'abord parce que l'exemple de l'Angleterre nous montre qu'il n'est pas inévitable. Et surtout parce que l'énergie de l'effort du mouvement coopératif pour triompher de cette difficulté nous paraît un gage de succès.

« La caisse d'épargne, c'est le denier du pauvre prêté au riche, tandis que la coopérative, au contraire, c'est le denier du pauvre prêté au pauvre », écrivait M. Luzzatti (2). Il avait en vue surtout la coopérative de crédit, mais combien le mouvement coopératif de consommation réalise mieux ce rôle. Il est piquant de se rappeler que les économistes libéraux, aux débuts de la coopération, la mettaient en garde contre ses prétentions de rénovation sociale et voulaient la limiter au rôle d'un instrument d'épargne. Certes ils ne prévoyaient pas qu'ils seraient pris à la lettre d'une telle façon et que la coopération finirait par organiser un vaste drainage de l'épargne populaire et spécialement ouvrière en vue de la constitution d'organismes économiques en lutte contre le capitalisme.

(1) Il y a bien en France, par exemple, une obligation légale en ce sens. Mais elle est insignifiante : 1/20 des bénéfices, et encore elle cesse dès que le fonds de réserve a atteint le 1/10 du capital social.

(2) Cité par M. Ch. GIDE, *Les sociétés coopératives de consommation*, p. 122.

Notons que ce drainage pourrait avoir d'importantes conséquences sociales : en effet l'ouvrier épargnant cessera d'être attiré vers les classes capitalistes par ce qu'on a appelé le phénomène de la capillarité sociale, mais tout en voyant sa situation s'améliorer, il restera en communauté d'intérêt avec la classe ouvrière et par suite continuera à en faire partie psychologiquement et moralement.

Que l'on songe au rôle joué par les banques dans le progrès du capitalisme depuis ses origines, et l'on comprendra l'enthousiasme avec lequel les coopérateurs ont salué la naissance et le succès des banques coopératives.

CHAPITRE V

LE PROBLÈME DE LA DÉMOCRATIE

Nous n'hésitons pas à affirmer qu'ici nous arrivons à la question la plus importante de notre travail, au cœur proprement dit du problème que nous avons posé : « la République coopérative pourrait-elle se réaliser ? »

Car les autres obstacles au développement du mouvement coopératif proviennent des éléments que celui-ci doit s'assimiler pour grandir (capitaux, travailleurs, chefs), de l'influence directe ou indirecte du milieu, des réactions de ce milieu, des événements qui s'y produisent, des caractéristiques qu'il présente.

Ici, au contraire, il s'agit d'un obstacle provenant du principe même de la coopération.

N'y a-t-il pas dans le principe coopératif une cause de faiblesse, constituant un obstacle dont par suite on ne pourrait délivrer la coopération qu'en lui enlevant précisément son caractère coopératif ? L'observation des institutions coopératives et surtout leur comparaison avec les institutions capitalistes conduisent assez vite à le supposer. Pour préciser notre pensée, le principe coopératif étant entièrement impliqué dans les règles de Rochdale, voici exactement comment se pose la question : le fait qu'une entreprise est la propriété de sa clientèle, que chacun, d'une part, est intéressé à sa prospérité, et d'autre part, exerce sa part de souveraineté uniquement parce qu'il est consommateur et dans la mesure où il est consommateur ; ce fait est-il vraiment de nature à entraîner une infériorité de cette entreprise, au point de vue de son fonctionnement, par rapport à une entreprise techniquement comparable mais

capitaliste, c'est-à-dire où chacun est intéressé et souverain dans la mesure où il a contribué à fournir les capitaux ?

Remarquons que s'il en était ainsi, l'étude des autres obstacles aux progrès de la coopération perdrait de son intérêt, car à quoi lui servirait-il de les surmonter si une telle faiblesse interne devait finalement la faire échouer ?

Ajoutons que ce chapitre pourra présenter de l'intérêt même pour le lecteur qui ne s'intéresse pas particulièrement au mouvement coopératif, car il éclaire quelque peu, nous semble-t-il, les problèmes politiques des nations modernes et même la question sociale en général.

1. — Démocratie politique et démocratie coopérative

Il nous semble que notre exposé de la question sera grandement facilité (non seulement à cause de l'enrichissement de la terminologie qui en résultera, mais à cause de la lumière qui sera projetée sur la question par la justesse de la comparaison) si nous rappelons ici *l'identité du principe coopératif et du principe démocratique*.

Presque dès le début du XIX^e siècle, dans tous les pays démocratiques et particulièrement en Grande-Bretagne puis en France, d'innombrables auteurs, qui n'étaient pas tous socialistes, ont dénoncé la contradiction qui existe entre nos institutions politiques à base démocratique, et notre régime économique à base capitaliste, ainsi que le caractère douloureux de cette contradiction pour la classe ouvrière. On a réclamé l'introduction de la démocratie dans l'industrie, et bien des systèmes ont été proposés pour la création de cette « République industrielle ». On a cru la voir dans le développement de la petite propriété, de la petite industrie, de l'artisanat, comme si la démocratie consistait dans un égalitarisme aussi vague et aussi incomplet. On a cru la voir dans la coopérative de pro-

duction ou dans la participation aux bénéfices et à la gestion, comme s'il suffisait de rendre collective une souveraineté qui était individuelle pour faire de la démocratie. On a même appelé « démocratisation » le fait que les actions de certaines sociétés anonymes, en particulier aux États-Unis, tendent à être dispersées entre les mains d'une foule toujours plus grande de porteurs qui se recrutent de plus en plus dans la classe ouvrière — alors qu'il n'y a là qu'une multiplication du nombre des bénéficiaires de droits dont l'existence même est précisément le contraire de la démocratie.

Toutes ces erreurs proviennent d'une grande incertitude quant à la nature et au fondement du principe démocratique, dont on ne voit trop souvent que l'extérieur et qu'on croit synonyme d'égalitarisme ou de souveraineté collective.

Or, M. B. Lavergne, dans l'introduction de son récent ouvrage *« L'Ordre coopératif »*, vient heureusement de projeter une vive lumière dans toute cette imprecision, — *et c'est grâce à la coopération qu'il a pu le faire.*

Après avoir montré que la base traditionnelle de la démocratie, la raison humaine, gratuitement supposée égale chez tous, conduirait logiquement à tout autre chose qu'à la démocratie, il base celle-ci sur cette idée que « Tout homme devant pour vivre, vivre en société, est un consommateur obligé des services de l'État, et comme nous avons le droit chacun d'essayer de vivre le moins mal possible, chacun a le droit de faire savoir quelle méthode nous semble préférable pour l'organisation des pouvoirs et services publics », et alors la démocratie et la coopération ont une base commune, qui est « la conviction que l'usage d'un bien, l'achat des services d'une administration tend à créer un certain droit à la gestion de ce bien, au contrôle de cette administration ».

Donc M. Lavergne a montré avec vigueur ce que d'ailleurs

depuis longtemps les coopérateurs affirmaient : que seul le Coopératisme apporte une traduction économique exacte de la démocratie. Et nous avons pour confirmer cette vue le témoignage d'ennemis de l'une et de l'autre doctrine, comme Georges Sorel qui écrivait : « On peut bien dire que la coopération est un mensonge tout comme la démocratie ; elle prétend se donner comme une administration des intérêts locaux par les intéressés eux-mêmes : elle ne réalise pas plus ce programme que la démocratie ne parvient à nous montrer une volonté générale conforme à la raison (1) ».

D'ailleurs, tous les avantages sociaux de la coopération, tels que les décrivent les théoriciens, tels que nous les avons rappelés dans notre introduction, ne proviennent-ils pas précisément de ce fait que la coopération réalise une démocratisation de la vie économique ?

Et il en est de même pour le revers de la médaille : comme le dit encore Sorel, « les grandes coopératives ont tous les vices des démocraties ».

Nous allons retrouver pour la coopération les mêmes reproches qui sont faits le plus couramment à la démocratie. Il nous semble donc désormais bien difficile de porter des jugements de valeur différents sur la démocratie politique et sur la coopération, de considérer l'une comme bonne, l'autre comme mauvaise : car il faudrait pour cela introduire entre le domaine politique et le domaine économique une ligne de démarcation qui nous paraît artificielle et singulièrement difficile à tracer. Dans les deux cas il s'agit de la forme à donner aux institutions qui ont pour but de satisfaire les besoins des hommes. C'est à peine si l'on peut dire qu'en gros il s'agit dans le domaine politique de besoins moins matériels que dans

(1) Introduction à l'Économie moderne.

le domaine économique. Il en résulte cette différence que dans le domaine politique, la nécessité de faire intervenir les considérations d'ordre technique arrive moins vite que dans le domaine économique ; que par suite le citoyen d'une démocratie a à se prononcer sur des questions d'ordre moral, d'ordre général, en un mot à donner des directives, à fixer l'orientation qu'il veut voir suivre ; alors que le coopérateur ne demande que la satisfaction de besoins simples, faciles à connaître : une fois ces besoins connus, — et ils sont peu variables — il n'y a plus qu'une question de rendement, de technique, qui a, par rapport à la question d'orientation, beaucoup plus d'importance relative que dans le domaine politique. Mais il y a là plutôt une nuance qu'une différence.

2. — Les inconvénients de la démocratie dans les coopératives

Or, précisément, dans les coopératives, le fonctionnement du côté démocratique de leur organisation, c'est-à-dire l'exercice de la souveraineté par la collectivité des consommateurs, laisse beaucoup à désirer et constitue un réel obstacle à leur développement.

Disons tout de suite que cet obstacle est beaucoup moins grave pour les organismes centraux que pour les coopératives locales. La cause en est que, dans ces organismes, la souveraineté appartient à des sociétés, qui se font représenter par leurs dirigeants, c'est-à-dire par des hommes ayant une forte éducation coopérative. Aussi, dans ce chapitre, ne parlons-nous que des sociétés de détail.

L'organe coopératif autrichien « Der freie genossenschaftler » ouvrit en 1925 une enquête sur la très caractéristique question suivante : « Comment lions-nous la plus haute capacité de réalisation (leitungsfähigkeit) avec la plus grande démocratie ? » qu'il déclarait vitale pour le mouvement.

Cette difficulté de concilier l'observation du principe coopératif avec une bonne *efficience* des organismes coopératifs est bien, on le comprendra, le problème par excellence de l'avenir du mouvement coopératif. S'il était utopique d'espérer un fonctionnement du « règne du consommateur » qui ne soit pas une cause de gêne pour le fonctionnement commercial, financier, technique des coopératives, nous serions conduits à des conclusions assez pessimistes.

Nous n'avons nullement la prétention d'épuiser le problème et encore moins de lui donner une solution définitive : nous espérons toutefois le poser, et nous nous estimerions heureux si ce chapitre avait pour effet d'attirer sur lui l'attention des théoriciens et des praticiens de la coopération, et de les engager à faire porter sur lui leurs réflexions et leurs observations.

Tant que dans une coopérative la démocratie ne fonctionne pas sainement, normalement, on peut dire que c'est la base qui est viciée, faussée ; que c'est au cœur que l'organisme est malade. Et la répercussion s'en fait sentir dans d'autres domaines : le bon fonctionnement de la démocratie cultive chez le coopérateur un sens de sa propre responsabilité qui le pousse à être plus fidèle acheteur et à confier son épargne à la société, d'où une heureuse influence sur la marche commerciale et sur le problème des capitaux. Nous verrons que c'est précisément parce que la démocratie des consommateurs ne s'affirme pas avec assez d'énergie que l'intérêt des salariés menace parfois de l'emporter sur l'intérêt général, et que le problème des dirigeants est profondément influencé par le problème de la démocratie.

Mais ce n'est pas un problème neuf que la coopération a à résoudre, puisqu'il se pose déjà pour la démocratie politique. « En recherchant les meilleures formes qui conviennent à nos

grandes sociétés coopératives, la comparaison s'impose avec les grands problèmes d'organisation des démocraties. Les théories sur la centralisation administrative, sur les modes variés d'expression de la volonté populaire, sur l'indépendance des divers pouvoirs trouvent ici l'occasion de s'exprimer tour à tour (1) ». Mais l'exemple des démocraties politiques ne peut pas être d'un bien grand secours à la coopération, car, comme le dit M. Lavergne, « nous n'avons eu jusqu'ici de la démocratie que d'imparfaites contrefaçons ».

Faudra-t-il donc que la coopération attende la réalisation d'une parfaite démocratie politique pour pouvoir fonctionner normalement ? Certes non, et d'autant moins que la démocratie politique ne nous semble plus capable de faire actuellement des progrès par elle-même. Peut-être sera-ce au contraire la coopération qui, cherchant elle-même sa propre voie, découvrira des solutions capables d'être transplantées dans le domaine politique ? Déjà M. Webb remarque que nulle part il n'existe quelque chose de comparable à la division de l'assemblée générale et de l'assemblée de section, et il y voit la preuve de la possibilité d'inventions faites par le mouvement coopératif dans le domaine de la pratique de la démocratie.

Il est temps d'entrer dans le vif du sujet. Nous commencerons par une analyse des inconvénients du caractère démocratique des coopératives.

Il nous semble pouvoir distinguer deux éléments dans les inconvénients de la démocratie : d'une part le fait que l'entreprise est dirigée par une collectivité, et, d'autre part, le fait que c'est l'intérêt des consommateurs qui anime cette collectivité.

Par suite de ces deux éléments, la coopération se trouve

(1) MARCEL BROU, dans *Revue des Etudes coopératives*, n° 14.

dans une situation que M. Ch. Gide a définie d'une façon comme toujours admirablement lumineuse et spirituelle : « On se trouve entre un double écueil, Charybde et Scylla. D'une part, il est désirable et même indispensable que tous les membres de l'association, administrateurs et même simples sociétaires, prennent une part active à la vie de la société — serait-ce même sous forme de trop fréquentes réclamations quand ils ne sont pas satisfaits — et fassent acte de présence aux assemblées générales, il faut qu'ils se sentent vraiment chez eux. Et, d'autre part, il ne faut pas que, par leur intervention, ils entravent la gérance (1) ».

Charybde, c'est ce que nous appellerons, en reprenant le mot si juste de M. Webb, l'*apathie* des consommateurs. Mais nous examinerons d'abord Scylla. Cet écueil a deux pointes : d'une part, les chefs ont moins de liberté de mouvements que dans une entreprise non coopérative ; d'autre part, le fonctionnement du mécanisme démocratique produit souvent des effets fâcheux.

3. — Les ennuis du pouvoir exécutif

Exactement de même que dans le domaine politique, l'exercice du pouvoir exécutif est plus compliqué et plus délicat dans la coopération que dans le commerce privé.

Le petit commerçant est entièrement maître chez lui. Il n'a de comptes à rendre à personne : il peut donc agir uniquement en vue de son propre intérêt tel qu'il le voit. Et, d'autre part, il sait que le résultat de ses opérations rapportera ou coûtera à lui seul ; tout ceci le met dans l'état psychologique le plus favorable au plein déploiement de ses facultés.

(1) Les sociétés coopératives de consommation, p. 209.

Dans une société anonyme, un directeur, quoique déjà un peu contrôlé et moins directement responsable, jouit d'une grande liberté, et surtout, il a un but très simple à remplir : agir de telle sorte que le profit soit élevé aussi que possible, sans avoir à tenir compte d'aucune autre considération. Il sait que ses actes seront jugés d'après cet unique critérium.

Dans une coopérative, le directeur se trouve dans une situation beaucoup plus délicate. Il est responsable devant un conseil, et par l'intermédiaire de ce conseil devant une assemblée qui le jugera d'après des considérations bien plus complexes et plus diverses. Ne serait-ce qu'au point de vue matériel, il a à satisfaire non plus un simple besoin d'argent, mais, directement, un grand nombre de besoins de consommateurs, dans toute leur variété individuelle. De ceci il résulte une rigidité bien plus grande dans la nature des opérations d'une coopérative que dans une entreprise capitaliste : le directeur ne pourra pas renoncer pour un temps à telle marchandise momentanément peu avantageuse, ou réciproquement faire des opérations avantageuses dont l'occasion se présenterait à lui, mais qui ne correspondraient pas à un besoin des coopérateurs. En un mot il doit chercher non la rentabilité, mais l'utilité des opérations qu'il effectue. Il ose beaucoup plus rarement qu'un commerçant privé faire des opérations de spéculation. Le directeur peut être critiqué non seulement sur le prix des marchandises, ou sur la qualité, mais sur leur provenance, sur l'organisation de la coopérative, sur son orientation générale, en un mot non seulement sur les résultats, mais sur les moyens. Bien plus, il peut être critiqué non seulement du point de vue des *intérêts* des consommateurs, mais du point de vue de leurs *opinions* morales, politiques, économiques ; et même ces critiques-là sont pour lui les plus dangereuses : il doit toujours veiller aux interprétations possibles de ses actes.

Les critiques portées aux assemblées générales des coopératives sont d'une invraisemblable variété.

Un directeur de coopérative ne peut être injuste envers un employé, ou bien essayer de faire passer des marchandises de mauvaise qualité résultant d'un achat malencontreux sans être à peu près sûr de se le faire reprocher. On exige de lui, pour le personnel et pour les coopérateurs, des égards et un respect humain qui rendent sa situation bien plus noble, mais aussi bien plus difficile que celle du commerçant privé. De tout ceci il résulte que le directeur de coopérative a, pour chaque décision à prendre, infiniment plus de considérations à examiner que le commerçant privé, et par suite qu'il est beaucoup plus souvent que celui-ci arrêté par des scrupules de toute sorte.

Un fois de plus, c'est la supériorité morale de la coopération qui lui rend la lutte plus difficile.

A ces scrupules quelque peu paralysants vient s'ajouter souvent un élément encore plus pénible : l'effet que peuvent avoir certaines interventions des sociétaires dans l'administration de la société, soit en assemblée générale soit autrement. Il s'agit de ces critiques qui se produisent souvent, qui sont une preuve de l'intérêt des sociétaires pour la marche de leur coopérative, mais qui sont maladroites, présentées avec âpreté, qui portent souvent à faux, et résultent de l'incompétence des consommateurs, ou bien qui sont mesquines et portent sur des détails insignifiants, qui témoignent quelquefois d'un état d'esprit soupçonneux, d'un manque visible de confiance. Elles ont alors un effet extrêmement démoralisant et décourageant sur les dirigeants qui sont profondément peiné de rencontrer de l'incompréhension, de l'ingratitude, et parfois de vraies cabales montées contre eux par des jaloux, des rancuniers, des adversaires politiques, des ambitieux qui désireraient prendre la place.

On comprend donc ce fait véritablement angoissant que M. et M^{me} Webb constatent avec mélancolie (1) : à savoir que les conseils d'administration de certaines sociétés préfèrent les membres apathiques. Certains ont empêché de former une guilde féminine de peur que les femmes ne posent des questions troublantes, ou ne nomment des candidates au comité. Ils signalent aussi des résistances de conseils d'administration aux comités locaux, aux luttes pour les places du comité, à la quête des votes, aux adresses électorales, bref, des efforts négatifs de toute sorte pour maintenir la tranquillité, « peace and quietness » — ce que, avec M. et M^{me} Webb, nous déplorons sous le nom d'apathie coopérative.

4. — Les incommodités de la machine démocratique

Au manque de liberté du pouvoir exécutif, viennent s'ajouter une série de caractéristiques fâcheuses au point de vue de l'efficacité que présentent toutes les interventions du peuple souverain, nous voulons dire de la collectivité des coopérateurs.

La première de ces caractéristiques fâcheuses est la *lenteur*. Par exemple une décision importante ne peut être prise par le conseil d'administration : elle doit être approuvée par l'assemblée générale, qui d'ailleurs en général n'est pas préparée à la prendre. Il est d'ailleurs dans la nature même de toute méthode démocratique d'être plus lente que les méthodes autoritaires.

Ensuite, le mécanisme démocratique *manque de sang-froid*. Comme l'écrit M. Yung, « une entreprise privée supporte aisément un ou deux exercices en perte parce que d'une part son capital est généralement plus élevé, et que d'autre part ses dirigeants, peu nombreux, connaissent les affaires et ne s'énervent pas. Ici tous les sociétaires s'intéressent à la gestion,

(1) *The consumer's co-operative movement*, p. 307.

surtout lorsqu'elle est mauvaise, et comme ils sont en général incompetents, ils s'affolent facilement, et compliquent de crises intérieures de toute nature les difficultés normales de l'entreprise ». Aux moments graves où il faudrait une décision énergique, l'assemblée en général se divise et fait preuve d'impuissance ou tout au moins d'hésitation.

Surtout, la démocratie introduit les *divisions intestines* dans les organismes coopératifs. Les mêmes facteurs — et bien entendu la politique en tête — que nous avons étudiés au chapitre III et qui vont souvent jusqu'à provoquer des cas d'overlapping ou même des scissions brisant une unité antérieure, produisent lorsqu'ils présentent moins d'intensité, des conflits entre diverses tendances qui s'opposent plus ou moins vivement au sein des organismes coopératifs, qu'il s'agisse des organismes centraux — c'est à peu près le seul des inconvénients de la démocratie dont ils aient à souffrir — ou des sociétés locales. En général une coopérative est divisée en une majorité assez passive et une minorité impuissante. Mais quand la minorité devient bruyante et agissante, et surtout quand elle est assez forte pour espérer avoir quelques chances de s'emparer du pouvoir, une telle situation cause un tort considérable à la société, en obligeant les dirigeants à dépenser une partie de leurs efforts à se défendre (1), et surtout en ébranlant la confiance, en décourageant les bonnes volontés, en détruisant l'esprit fraternel qui est nécessaire à la coopération. C'est là certainement une des raisons qui ont le plus ralenti les progrès du mouvement coopératif, en particulier en France (2).

(1) M. Rivet raconte que *La Paix* de Roubaix faillit être ruinée par l'émission à profusion d'imprimés et par les frais de procédure, à un moment où deux conseils d'administration se disputaient la direction de la société.

(2) Voir GAUMONT, *Histoire générale de la coopération en France*, II, p. 180.

Enfin, signalons que la *publicité* du mécanisme démocratique présente assez souvent des inconvénients dans un monde où règne la concurrence, c'est-à-dire la lutte pour la vie.

5. — L'incompétence du consommateur

On pourrait croire — et on rencontre assez fréquemment cette opinion (1) — que l'incompétence technique de l'immense majorité des coopérateurs est une des causes pour lesquelles le mécanisme démocratique laisse à désirer dans les coopératives.

Vouloir donner aux consommateurs la direction de la vie économique est, dit-on, contraire à la fois au bon sens, le consommateur ayant toujours été passif et incompétent, et à l'évolution économique, car ce serait un retour aux formes périmées de l'économie domestique. « Le consommateur voit lui échapper tous les jours davantage la fonction qu'il a exercée pendant des siècles : diriger et rassembler la production éparse » (2).

Il est facile de répondre au premier argument que les coopérateurs, qui pénètrent tous les jours dans la coopérative et consomment ses produits, sont tout de même plus compétents que des actionnaires de société anonyme qui, on l'a remarqué, sont souvent cruellement embarrassés quand on leur demande où se trouvent *leurs* usines et ce qu'on y fabrique.

D'autre part le rôle du coopérateur est d'abord un rôle d'orientation générale, pour lequel il n'est pas nécessaire d'être technicien, et surtout un rôle de contrôle ; et c'est un principe administratif et politique bien connu que le contrôle

(1) Voir notamment L. BROCARD, *La coopération et le mouvement coopératif*, p. 50.

(2) BUCHER, *Etudes d'histoire et d'économie politique*, p. 275.

doit être exercé par des non-spécialistes (1). Disons toutefois que le danger c'est que les coopérateurs ne se rendent pas compte de leur incompétence et sortent de leur rôle, c'est-à-dire par exemple tranchent des questions de détail, ou qu'ils soient injustes dans leurs critiques des dirigeants.

En outre, comme le dit M. Ch. Gide dans un intéressant article (2) « si nous reconnaissons l'incommensurable bêtise du consommateur, nous n'en concluons pas qu'elle soit incurable, mais que c'est une raison de plus pour faire son éducation économique. Or c'est là précisément le rôle des organisations de consommateurs ».

Quant à l'autre argument, celui de l'évolution, M. Gide y répond aussi dans ce même article, en rappelant que : « Les cas de « retour au passé » sont un des phénomènes les plus connus, non seulement dans le monde économique, mais dans tous les domaines et même on sait qu'il a été élevé à la dignité d'une loi sociologique, celle des *corsi et ricorsi* ou des cycles ».

Que l'on compare en effet cette évolution avec celle de l'instrument monétaire. Au point de départ, nous trouvons le simple troc. Puis apparaît l'usage d'une tierce marchandise, d'un instrument emprunté à l'extérieur par rapport aux désirs des coéchangistes : la monnaie. Enfin, grâce au perfectionnement du crédit, et des moyens modernes de paiement, nous rejetons cet outil devenu inutile et retournons peu à peu à l'échange direct mais perfectionné au point d'être tout à fait différent du troc primitif.

De même ici, le point de départ étant l'économie domestique, l'introduction d'un instrument extérieur, l'*entrepreneur*, fut

(1) Voir à ce sujet l'ouvrage de M. JOSEPH-BARTHÉLEMY, *Le problème de la compétence dans la démocratie*.

(2) Dans la *Revue des études coopératives*, octobre 1921.

un progrès, mais maintenant qu'on sait créer des économies domestiques aussi perfectionnées que nos « ménages coopératifs » de 50.000 et de 100.000 familles, il devient possible d'abandonner cet instrument dont on s'était servi transitoirement : l'entrepreneur.

Nous ne croyons donc pas devoir retenir le fait de l'incompétence du consommateur comme un élément de faiblesse des sociétés coopératives.

6. — L'apathie des coopérateurs

Qu'entendons-nous exactement par là ?

Voici en quels termes M. et M^{me} Webb posent la question : « La plus grave insuffisance du mouvement coopératif actuel est, non pas la léthargie des comités, mais l'apathie des membres eux-mêmes. Semblable à toute démocratie, le mouvement coopératif trouve une difficulté à faire prendre aux citoyens ordinaires un réel intérêt et à exercer une active participation au gouvernement dont nominalement ils font partie intégrante ».

Ils estiment cette apathie grave en Grande-Bretagne, plus grave en France et en Belgique, et la trouvent aussi, mais atténuée, en Allemagne et en Suisse. D'ailleurs ils la retrouvent dans toutes les autres organisations à base démocratique : par exemple dans l'Etat, dans la municipalité, dans la trade-union, et ils estiment qu'elle n'est pas plus grande dans la coopération que dans les cas ci-dessus.

Il est évident que cette apathie tend à rendre vaine la fameuse formule du *règne du consommateur*.

Voyons ses causes, puis ses conséquences.

A. — *Les causes.*

Un coopérateur n'a pas, il faut bien le reconnaître, un très grand intérêt personnel à la prospérité de sa société. Si elle est prospère, elle lui permet certes de réaliser de sérieuses économies, mais si elle ne l'est pas, son sort n'a pas pour lui une bien grande importance. Son écroulement lui coûtera au maximum l'argent de son action, plus l'obligation de chercher un autre fournisseur qui lui donnera moins de satisfaction.

A cela il faut ajouter que, si les coopérateurs sont assez attentifs au taux de la ristourne, ils le sont en général fort peu au prix des marchandises : ils se rendent la plupart du temps très mal compte des économies qu'ils réalisent grâce aux coopératives, qui sont obligées de leur faire fréquemment la démonstration — il est vrai que c'est un travail assez délicat — par des listes comparatives de prix. Car l'homme est habitué à attacher beaucoup plus d'importance aux variations de son revenu nominal qu'à celles du coût de la vie, pour la très simple raison qu'en général la source de ses revenus est unique, tandis que ses dépenses sont innombrables. Précisément la coopération est le meilleur moyen de révéler à l'homme qu'il a dans l'abaissement du coût de la vie des possibilités d'élever considérablement son niveau d'existence ; mais elle ne le fait que lentement et l'indifférence des consommateurs subsiste chez la plupart des coopérateurs.

En somme, la coopération repose sur l'intérêt personnel mais pris en sens inverse du sens ordinaire ; pris, en quelque sorte, *par le petit bout*. Toutes ses heureuses conséquences sociales proviennent de ce qu'elle sait grouper — et par là rendre agissant — un aspect nouveau de l'égoïsme humain, qui est bien moins dangereux mais aussi bien moins énergique.

B. — *Les conséquences.*

Elles sont graves.

Mais, dira-t-on, cette apathie se trouve également chez les actionnaires d'une société anonyme qui, s'ils savent manifester vivement leur mécontentement en cas de diminution de dividende, ne se préoccupent jamais en temps normal de la marche de l'affaire, et sont plus qu'apathiques : de vrais *sleeping partners*. Et l'entreprise n'en est nullement gênée.

Oui, mais comme le conseil d'administration groupe les plus gros actionnaires, il se compose d'hommes ayant un intérêt identique à celui de tous les actionnaires mais multiplié par un coefficient, ce qui fait qu'agissant dans leur propre intérêt, ils agissent du même coup dans celui de tous les actionnaires, qui peuvent donc avoir confiance les yeux fermés. Il y aurait bien une réserve à faire, concernant les petits avantages accessoires qu'un administrateur tire de sa place, tels que jetons de présence, possibilité de trouver des situations intéressantes pour ses protégés, etc. : tout cela met bien sur certains points son intérêt en conflit avec celui des actionnaires, mais en gros ils restent confondus.

Dans une coopérative, le conseil d'administration se compose d'hommes dont l'intérêt de consommateurs n'est pas plus fort que celui des autres, mais qui y sont surtout à cause de leur bonne volonté, risque, s'il ne se sent pas soumis à un contrôle vigilant, de se laisser aller à une certaine mollesse, à de la négligence. Il travaillera peu, il fuira les difficultés et les complications ; et cet état d'esprit se répandra bientôt chez les directeurs et chez tous les subordonnés. Le bureaucratisme fera son apparition, puis le favoritisme et même les risques de corruption.

7. — Des possibilités d'améliorer la situation

Arrivés au terme de cette analyse, voici la question qui se pose : « Tous ces inconvénients sont-ils réellement inhérents à l'essence même de la coopération, ou bien serait il possible d'y remédier sans altérer celle-ci ? »

Notre réponse sera partagée.

D'une part, certains d'entre eux nous paraissent devoir subsister toujours dans la coopération ; mais il faut bien voir qu'ils sont indissolublement liés à la supériorité morale et sociale de la coopération, ou du moins à ce que nous estimons tel, car nous nous rendons bien compte que nous portons un jugement de valeur qui est subjectif.

Il s'agit de la situation du chef, qui restera toujours bien plus complexe et délicate que dans le commerce capitaliste.

Il s'agit aussi de la lenteur de décision de la coopération : il est absolument inévitable qu'une décision soit plus longue à prendre quand elle doit tenir compte de l'intérêt général que quand elle est livrée à un intérêt particulier. Une démocratie aboutira toujours plus lentement qu'une dictature, et une coopérative qu'un petit commerçant.

Mais un autre groupe d'inconvénients provient des conditions défectueuses dans lesquelles s'exerce le rôle du coopérateur. Et ici il est possible à la coopération de réaliser d'immenses progrès. La preuve en est dans le fait que d'innombrables coopératives fonctionnent d'une façon tout à fait normale et sans que se produise tout ce que nous avons décrit dans le tableau ci-dessus, volontairement poussé au noir pour plus de clarté. Et le remède nous apparaît double :

D'une part, il est nécessaire de cultiver systématiquement

chez les coopérateurs un certain sens social, un sens civique grâce auquel, parce qu'ils auront conscience de leur responsabilité, l'apathie, l'ingratitude, les frottements et les querelles intestines perdraient leur gravité ou même disparaîtraient complètement si cette éducation était poussée assez loin.

M. Cernesson remarque à propos des sociétés anglaises que les cabales, les suspicions, etc., ne se produisent guère que chez les membres nouveaux, les tard-venus qui sont attirés surtout par leur intérêt matériel. Il suffit d'ailleurs, ajoute-t-il, d'un bon noyau d'initiateurs dévoués, résolus, énergiques, pourvu qu'ils ne heurtent pas trop brutalement la foule de front.

Nous renvoyons donc la question au chapitre de l'éducation coopérative.

D'autre part, la façon même dont est organisé l'exercice de la souveraineté des coopérateurs mérite d'être sérieusement étudiée, car une meilleure organisation pourrait avoir de très heureuses conséquences. En général, l'assemblée générale est le seul moyen par lequel s'exerce cette souveraineté. Voyons donc ce qu'elle est, ce qu'elle pourrait être, et comment on pourrait la remplacer ou la compléter.

8. — Les assemblées générales

Dans les sociétés de petite taille, l'organisation des assemblées générales ne pose aucun problème. Mais dans les grandes sociétés qui ne peuvent réunir tous leurs membres dans une seule salle, il a fallu remplacer l'assemblée générale unique par un système à deux degrés, comportant une assemblée par section (la section étant l'ensemble des coopérateurs se fournissant à un même magasin) et une assemblée générale des délégués des sections.

La périodicité des assemblées générales est variable : en France elles ont lieu tous les six mois ou tous les ans ; en Allemagne aussi ; en Grande-Bretagne elles sont plus fréquentes, beaucoup de coopératives en tiennent chaque trimestre.

Ces assemblées réunissent le plus souvent un nombre insignifiant de coopérateurs. Pour ne prendre des exemples que dans les pays où le sens coopératif est le plus développé, nous trouvons une moyenne de 400 présents sur 20.000 membres à Genève, de 1.500 sur 40.000 à Bâle. Pour la Grande-Bretagne, M. et M^{me} Webb indiquent une assistance de 2 à 5 % des membres ; ils précisent que ce sont surtout les anciens membres, les gros souscripteurs, ou encore ceux qui ont participé à l'administration de la société. M. Hall indique aussi ce chiffre de 5 %. Mais d'après ces deux auteurs, dès qu'il y a une question grave, réduction des ristournes, élection spécialement importante, crise quelconque, les assistants sont beaucoup plus nombreux... et plus tumultueux. M. Cernesson raconte qu'à Leeds (il s'agit de l'année 1904 : depuis lors un autre système a été introduit) comme on ne peut pas voter par pouvoirs, comme il n'y a pas de pénalité contre les absents, et comme la salle est trop petite pour contenir tous les coopérateurs qui se présentent, l'assemblée ne dépasse pas 1.500 personnes (sur 49.000 membres à l'époque), M. Cernesson admire ce qu'il appelle cet « oubli ingénieux et décisif » (1) grâce auquel est résolu ce problème qui semble l'effrayer : de réunir tous les coopérateurs dans une même salle. Nous nous demandons quelle étrange conception de la démocratie coopérative a pu inspirer cette appréciation à M. Cernesson. En Allemagne aussi, d'après M. Cassau, l'exigüité des locaux est la cause essentielle de la faiblesse de l'assistance.

(1) *Les sociétés coopératives de consommation anglaises*, p. 385.

Il est curieux que le système des assemblées de section, pourtant si simple, n'ait été introduit en Angleterre que très tard, après avoir été expérimenté dans le mouvement français, qui semble l'avoir en quelque sorte inventé. Il a eu pour effet, d'après M. et M^{me} Webb, d'augmenter l'assistance et l'intérêt des coopérateurs aux assemblées.

Cette faible assistance ne présente pas en temps normal de très grave inconvénient : viennent seuls les meilleurs membres de la coopérative, ceux qui ont le souci de son avenir, et ainsi l'assemblée joue très bien son rôle directeur. Mais malgré tout, les décisions d'une si infime minorité, même s'il est évident que c'est une élite, manquent d'autorité. Et l'assemblée générale ne joue pas, ou pas assez, son rôle éducatif. Enfin, quelle tentation pour une minorité d'opposition quelque peu hardie de chercher à obtenir, en attirant à l'assemblée tous ses partisans, une majorité de hasard de façon à s'emparer du pouvoir. A cette manœuvre on riposte par la récolte des pouvoirs. Normalement, les pouvoirs sont signés dans l'assemblée de section et les délégués ont autant de voix à l'assemblée générale qu'ils ont recueilli de signatures. Mais dans le cas de tels conflits, le conseil d'administration en exercice fait signer des pouvoirs en sa faveur dans les magasins, aux coopérateurs qui viennent faire leurs achats, voire même les fait porter à domicile pour les faire signer. D'où de très vifs conflits, qui se sont produits fréquemment en France dans ces dernières années, et qui ont retenti jusqu'à la tribune des congrès de la F. N. C. C. Et même quand il ne se produit pas de grands conflits de ce genre, le petit nombre des présents permet parfois au personnel de la coopérative de s'y trouver en majorité et d'imposer des décisions contraires à l'intérêt général des coopérateurs.

Mais pour quelles raisons les assemblées sont-elles si peu fréquentées ? Il y a parfois des raisons extérieures comme l'in-

commodité d'y assister, mais elles disparaissent avec le système de l'assemblée de section, qui peut se tenir en un endroit n'imposant pas de grands déplacements aux coopérateurs.

Il y a surtout l'apathie des membres, dont la plupart ne sont guère qu'acheteurs et se désintéressent de la marche de la société. Mais nous sommes certains que nombre de coopérateurs qui ne sont pas complètement apathiques, assisteraient aux assemblées s'ils n'en étaient écartés par *leur caractère*.

Certes très souvent les assemblées se passent dans un ordre parfait. M. Cernesson donne une description très admirative des assemblées des coopératives anglaises : il n'y a pas de discussions oiseuses. L'ordre du jour est maintenu inflexiblement. Les perturbateurs sont expulsés, les interpellations ne sont pas admises. Bien mieux, les coopérateurs anglais savent écouter attentivement un adversaire, et imposer silence à un coreligionnaire qui ne parle pas à son tour. Et ces mœurs sont solidement établies.

Parfois même l'assemblée se passe dans un ordre trop parfait : elles deviennent une simple formalité, et alors elles manquent tellement d'intérêt que... les assemblées suivantes sont beaucoup moins nombreuses encore.

Mais souvent, et particulièrement en France, c'est l'excès contraire. Ce sont les critiques des mécontents, critiques souvent systématiques et dont l'injustice saute aux yeux, critiques toujours présentées sur un ton hargneux et querelleur très pénible à entendre, d'autant plus que les mécontents sont presque toujours terriblement bavards. Ce sont des discussions qui portent à faux et dont chacun sent la vanité mais qu'on n'a pas le courage de faire cesser. C'est la politique qui intervient et qui envenime tout.

Et comme cela dure plusieurs heures, une assemblée arrive à être quelque chose d'affreusement pénible à supporter, sauf

peut-être pour les discuteurs eux-mêmes ou pour les amateurs de tels spectacles. Les autres éprouvent ce sentiment qui est l'effroi de quiconque a organisé des réunions : *le sentiment de perdre son temps*. Le résultat, c'est que la plupart des coopérateurs présents, — et en particulier les femmes, — sont écurés et se promettent en sortant de ne plus jamais revenir. Si bien que M. Cernesson a pu faire très spirituellement observer, à propos des sociétés parisiennes vers 1907, que, parce qu'il suffit d'être allé une fois à une assemblée générale pour en être dégoûté, elles sont toujours composées de nouveaux, donc de personnes inexpérimentées : c'est donc un cercle vicieux. A l'Union des coopérateurs de Paris, les communistes semblent même s'être livrés à une obstruction systématique, dans le but précisément de décourager les coopérateurs de venir aux assemblées et d'avoir plus facilement la majorité l'année suivante.

Comment une coopérative peut-elle faire pour éviter ces deux excès, le calme plat et la tempête, qui ont tous les deux pour effet de vider progressivement les assemblées ?

La fermeté et le tact des administrateurs qui président les assemblées peut faire beaucoup dans ce sens. L'éducation coopérative aussi en donnant à chacun le sens de ses responsabilités et une juste vision de la vie coopérative, contribuera à donner aux manifestations de l'opposition un certain caractère de courtoisie qui les rendra utiles ou en tous cas tolérables, et d'une façon générale elle donnera à tous les assistants la volonté de faire régner l'ordre dans l'assemblée. En même temps elle améliorera la fréquentation des assemblées, en réagissant contre l'apathie des coopérateurs.

Signalons enfin des moyens tout extérieurs qui sont employés pour encourager la fréquentation des assemblées : des amendes aux absents, ou le caractère de petite fête familiale,

du magasin. En outre, tous les quinze jours également, les douze comités de chaque groupe de douze magasins se réunissent entre eux. D'autre part, les vingt ou trente comités de chacun des quatre districts de la coopérative se réunissent tous les mois pour organiser les réunions, faire la propagande, etc. Enfin les comités de magasins de la société se réunissent tous ensemble chaque trimestre, avant les assemblées générales pour discuter les grands problèmes posés et pour entendre les rapports. M. et M^{me} Webb attachent une très grande importance à cette réforme (1). Ces comités locaux, écrivent-ils, manifestent beaucoup de vitalité et sont une des causes du succès de la société. Ces auteurs constatent même une certaine évolution de ces assemblées des membres des comités de magasin vers une sorte d'assemblée presque permanente qui pourrait, d'après eux, être très utile, étant d'une part en relations confidentielles avec les directeurs, et d'autre part en contact perpétuel avec les membres.

Ces expériences — qui sont trop récentes pour qu'on puisse porter sur elles des jugements définitifs, — montrent bien que le problème de l'organisation constitutionnelle des coopératives est à l'ordre du jour. Il est très probable que ce problème va être, dans les années qui viennent, très sérieusement étudié, et même que de nombreuses expériences vont se faire qu'il sera fort intéressant de suivre.

De graves objections sont faites à la suppression des assemblées générales, et en particulier au système de Bâle. L'assemblée a un rôle essentiel à jouer : elle établit le contact entre l'administration et les coopérateurs. « Si peu nombreux que soient les sociétaires présents aux réunions, celles-ci ont toujours été très précieuses pour dissiper bien des déformations

(1) Voir : *The co-operative consumer's movement* p. 59 et 357, et aussi la brochure : *The constitutional problems of a co-operative society*.

volontaires ou non des actes du conseil », nous écrivait M. Marcel Brot. L'assemblée est un des meilleurs moyens d'éducation du coopérateur : elle peut l'intéresser à la marche de sa société, lui faire comprendre sa responsabilité. Mais le système de Leeds, malgré sa complication, semble beaucoup plus fécond que celui de Bâle, et nous croyons plus volontiers à l'avenir de la voie qu'il ouvre.

D'autre part, il est nécessaire de prendre des mesures pour faire participer à la vie de la coopérative la masse énorme des sociétaires qui ne fréquentent pas les assemblées. Des expériences assez sérieuses ont été faites en ce sens en Grande-Bretagne : la *Murton Colliery co-operative society* distribue des bulletins de vote qu'on renvoie par la poste, ou qui sont récoltés le lendemain à domicile. Dans d'autres sociétés, par exemple à York, à Bradford, à Barnsley, les bulletins de vote ainsi que des boîtes destinées à les recevoir sont placés dans les magasins et dans les locaux de la société. En France, on a pratiqué parfois la signature des pouvoirs à domicile. Tout ceci est excellent, mais à la très importante condition que ce ne soit pas un moyen pour les dirigeants d'écarter toute manifestation d'opposition et d'obtenir des votes de confiance accordés les yeux fermés. Le vote doit être précédé par la lecture du rapport du conseil d'administration et s'il y a lieu par celle du rapport de l'opposition. D'autre part, il reste certain que l'assemblée, même tumultueuse, vaut beaucoup mieux par sa franche discussion et les explications directes, personnelles qui y sont données.

On peut enfin très bien concevoir un referendum, dans les cas présentant les conditions classiques : une question simple clairement posée, ne permettant que deux réponses possibles, et en même temps d'une grande importance, impliquant des principes et devant avoir une grande influence sur l'avenir de la société.

CHAPITRE VI

LES SALARIÉS DE LA COOPÉRATION

1. — Le problème et sa gravité.

On sait que les travailleurs employés par les coopératives de consommation restent de simples salariés et que pour cette raison on considère généralement que la coopération n'est pas une solution complète de la question sociale, puisqu'elle ne réussit pas à accomplir le vœu traditionnel du socialisme : l'abolition du salariat. Certes cette objection théorique contre le programme coopératiste n'a pas grande valeur, car, comme l'a montré M. Gide, on ne voit guère quel autre mode d'organisation de la production pourrait arriver à ce but, et c'est bien plutôt l'abolition du profit qu'il faut rechercher. Mais il n'en reste pas moins que les inconvénients classiques du salariat : l'absence d'intérêt du salarié à son travail, et surtout le conflit d'intérêts entre lui et son employeur, subsistent dans le mouvement coopératif et pèsent lourdement sur son développement.

Le capitalisme accepte ce conflit d'intérêts et combat de toutes ses forces les prétentions ouvrières ; au contraire cette lutte répugne à la coopération. Pour des raisons que nous analyserons dans un instant, elle résiste beaucoup moins énergiquement que le capitalisme aux désirs de ses salariés, et il en résulte que souvent elle leur accorde des conditions plus favorables que le commerce privé, au risque de se trouver

désavantagée vis-à-vis de celui-ci dans la concurrence : tel est le problème qui va retenir notre attention.

Cet obstacle présente une gravité toute particulière, et beaucoup de militants considèrent que c'est le problème le plus angoissant pour l'avenir de la coopération.

Ce problème ayant causé, en 1923, beaucoup d'inquiétudes et des pertes sérieuses à la coopération britannique, l'annuaire coopératif anglais, « The people's Year book », publia en 1924 une remarquable série d'articles des dirigeants du mouvement coopératif de presque tous les pays, relatifs à ce sujet, et il est frappant de constater dans ces articles que partout le problème se pose, et presque dans les mêmes termes ; que partout on lui attribue une importance capitale, et que partout les remèdes essayés sont presque identiques.

Les deux faits suivants nous paraissent être les causes principales de la gravité du problème :

D'abord, nous ne sommes pas seulement en présence d'un conflit d'intérêts, ou plutôt d'une série de conflits d'intérêts : c'est aussi un conflit entre les deux grandes tendances qui se partagent le socialisme : la tendance syndicaliste, ou socialisme des producteurs, et la tendance coopératiste, ou socialisme des consommateurs.

Et surtout, cette difficulté n'est pas, comme certaines que nous avons déjà vues, destinée à s'atténuer à mesure que la coopération sort de l'ère des débuts et devient un organisme de vastes dimensions : bien au contraire.

Voyons en effet comment elle se pose aux divers stades de l'évolution coopérative. Sans remonter à ce que M. Poisson appelle « l'ère héroïque », où les coopérateurs eux-mêmes se chargeant à tour de rôle et bénévolement de répartir les marchandises après leur journée de travail, il n'est pas nécessaire d'avoir d'employés, considérons la petite société qui a quelques

centaines de membres et un seul magasin : le travail des entrepôts, des bureaux et de la vente au détail n'occupe qu'un personnel insignifiant, et le plus souvent on trouve des employés prêts à se dévouer à la cause coopérative ; et même dans le cas où on leur donne des salaires très élevés, cela ne nuit pas à la prospérité de la société. Mais il se produit dans la coopération une évolution assez analogue à celle du capitalisme, où le passage du petit atelier à la grande usine a fait disparaître les relations personnelles entre employeurs et employés qui masquaient la gravité de leur conflit d'intérêts et par là a permis à la lutte des classes de se faire jour. Voici une grande coopérative moderne, avec une centaine de magasins, avec de vastes entrepôts, avec quelques services de production : boulangerie, brasserie, réparation de chaussures, etc... : elle emploie un personnel considérable. Voici surtout un magasin de gros qui possède de nombreuses usines, réparties dans tout le pays : c'est toute une armée ouvrière qui est employée par la coopération. Nous avons vu (1) que cette armée est, pour le monde entier, de l'ordre de grandeur de 400.000 personnes. On voit par là l'importance que prend, et que prendra de plus en plus, la question des relations avec les salariés pour l'avenir de la coopération.

Et comme la proportion des dépenses relatives à la main-d'œuvre par rapport au chiffre d'affaires est beaucoup plus forte dans la production industrielle que dans le commerce, une différence même légère dans le taux des salaires peut entraîner une grave infériorité de la coopération par rapport à ses concurrents. Aussi c'est là où la coopération est la plus développée, c'est dans des capitales coopératives comme Bâle, Leeds, etc. que le problème se pose le plus gravement : ce qui n'est pas

(1) Introduction, p. 7

précisément de nature à nous rassurer sur l'avenir du mouvement coopératif.

2. — Les causes.

Pourquoi cette résistance des organismes coopératifs aux revendications de leur personnel est-elle moindre que celle du capitalisme ? C'est, nous semble-t-il, d'une part parce que ces revendications sont souvent plus vives contre elles que contre le capitalisme ; et d'autre part parce que, du fait de sa nature même, la coopération est plus encline à leur donner satisfaction.

Les revendications ouvrières vis-à-vis des coopératives sont parfois plus fortes, disons-nous, que vis-à-vis des entreprises capitalistes. C'est là une rançon de la prétention de la coopération à constituer un régime social supérieur au capitalisme : du fait qu'elle s'affirme comme telle, ses salariés tirent cette conséquence qu'elle doit le prouver en leur faisant des conditions qui soient nettement meilleures que dans les entreprises privées, qui soient des conditions modèles. Nous avons d'ailleurs rencontré exactement la même attitude chez des travailleurs employés par une municipalité communiste. D'ailleurs cette façon de voir est, ou du moins a été partagée même par des intellectuels coopérateurs : c'est ainsi que M. Cernesson, dans un article écrit en 1908 (1), se scandalisait d'avoir entendu un conseil d'administration se vanter, en Assemblée générale, d'avoir remplacé un répartiteur par une femme qui coûtait moins, sans qu'aucune protestation se soit élevée dans l'assemblée. Cette conception, — que nous aurons à discuter plus loin, — tient au fait que, comme l'observe M. Serwy dans son remarquable rapport au congrès de l'A. C. I. à Bâle (1921), les travailleurs n'attribuent en général pas à la coopé-

(1) *Revue des Deux-Mondes*, 15 octobre 1908.

La justice dans la loi de 1872.

La justice dans la loi de 1872.

La justice dans la loi de 1872.

La justice dans la loi de 1872.

La justice dans la loi de 1872.

La justice dans la loi de 1872.

La justice dans la loi de 1872.

La justice dans la loi de 1872.

La justice dans la loi de 1872.

La justice dans la loi de 1872.

La justice dans la loi de 1872.

La justice dans la loi de 1872.

La justice dans la loi de 1872.

La justice dans la loi de 1872.

La justice dans la loi de 1872.

La justice dans la loi de 1872.

La justice dans la loi de 1872.

tant plus que ceux-ci en sont presque toujours membres et régulièrement tous présents à l'assemblée générale, à laquelle, comme nous le verrons, une très faible partie des sociétaires assiste ; et cela leur permet d'y exercer une forte influence.

Ensuite parce que les directeurs et administrateurs, sans être, comme on le dit parfois, de simples fonctionnaires, sont, comme nous le verrons dans les chapitres suivants, dans une situation qui ne crée pas chez eux un sens des responsabilités aussi aigu que celui d'un petit entrepreneur ou d'un directeur de société anonyme : il en résulte qu'ils défendent plus mollement l'intérêt de la coopérative et sont exposés à se laisser aller à le négliger par peur d'une « histoire ».

3. — Le syndicalisme chez les employés des coopératives

Le mouvement coopératif et le mouvement syndicaliste sont deux frères jumeaux, et si, comme nous le verrons (1), une forte organisation syndicale prépare les esprits à la coopération, réciproquement celle-ci, par les idées d'association, de self help, d'émancipation prolétarienne qu'elle développe par son existence même, constitue un terrain très favorable au syndicalisme. Parfois même, la coopération apparaît comme le véhicule par lequel le syndicalisme s'introduit dans une région ou dans une profession. Par exemple, écrit M. James Pollard (2) : « surtout dans l'est et le sud de la Grande-Bretagne, où il y a peu d'organisation syndicale en dehors des coopératives, celles-ci sont, bien plus que les firmes privées concurrentes, exposées aux attaques des trade-unions ». Et en Suède, écrit M. Hedberg, « les commerçants privés

(1) Page 220.

(2) *Co-operative hours and wages records*.

étant généralement arrivés à empêcher leurs employés de se syndiquer, le syndicat comprend presque exclusivement des employés de coopératives » (1).

Très souvent d'ailleurs, la coopération pousse la générosité jusqu'à imposer elle-même à ses employés d'adhérer au syndicat. C'est le cas, par exemple, en Angleterre (sous le nom de principe *all in*), de la majorité des grandes sociétés, ainsi que de la C.W.S. (2) et de la S.C.W.S. ; en Allemagne, des employés de transport et d'entrepôt et des boulangers ; et il y a des clauses plus ou moins accentuées en ce sens dans la plupart des conventions collectives que nous étudierons plus loin ; alors que, s'il est vrai que bien des coopératives sont d'origine syndicale, jamais à notre connaissance un syndicat n'a imposé à ses membres d'être coopérateurs.

Ce syndicalisme obligatoire n'implique pas d'ailleurs le syndicat unique ni surtout le syndicat spécial. C'est ainsi que la coopération suisse a pour tactique de conclure systématiquement des contrats collectifs avec les syndicats de diverses tendances, même avec ceux qui seraient d'une importance infime, de façon à ne permettre à aucun d'avoir un monopole. En Tchécoslovaquie également les employés des coopératives appartiennent à des syndicats très variés.

Quant aux syndicats formés entre employés de coopératives, il est bien difficile, comme le remarque M. Gide, de ne pas les considérer comme dirigées contre les coopératives (ceci bien entendu ne s'applique pas à des groupements tels que le syndicat des directeurs qui existe en Suède et dont le but est

(1) Article dans *The people's Year Boock* de 1924.

(2) Du moins en principe, car cette décision, prise en 1924 à une très faible majorité, s'est heurtée dans l'application à l'impossibilité morale de contraindre certains anciens employés, ou certains employés supérieurs, à se syndiquer.

l'éducation et une caisse de retraites, ou l'association des membres des conseils d'administration qui existe en Allemagne). D'ailleurs ils sont en général condamnés par le mouvement syndicaliste. M. Kaufmann raconte un fait curieux : un syndicat spécial d'ouvriers boulangers d'une coopérative s'était constitué, mais *leur propre syndicat* les exclut de son sein, et alla même jusqu'à fournir à la coopérative 'qui les employait d'autres ouvriers pour les remplacer.

Nous croyons donc pouvoir affirmer que les coopératives ont raison de s'opposer dans la mesure où elles le peuvent à la création d'un syndicat spécial, à moins toutefois que le syndicalisme d'industrie ou d'entreprise soit la règle dans la profession et dans la région : dans ce cas l'égalité serait respectée entre la coopération et ses concurrents et c'est tout ce qu'elle désire.

4. — Les effets

A. — *Relativement aux salaires*

Après tout ce qui précède, on ne s'étonnera pas de constater dans les coopératives des salaires plus élevés qu'ailleurs. Les exemples que nous en avons trouvés sont trop nombreux et trop uniformes pour qu'il soit possible de les énumérer. Il est vrai que ce fait est affirmé volontiers par une coopérative, soit pour s'attirer la sympathie de la classe ouvrière, soit pour mieux mettre en valeur les résultats financiers d'un exercice. Mais nous n'avons trouvé nulle part l'affirmation qu'une coopérative aurait donné des salaires inférieurs, soit au tarif syndical, soit à la moyenne des entreprises de même nature.

Nous pouvons donc présenter comme une loi générale que la coopération tend à payer des salaires plus élevés que les

entreprises privées ; et si cette loi souffre quelques exceptions, ce ne peut être que pour de très petites sociétés n'ayant qu'un personnel insignifiant.

Bien entendu, tout ce que nous disons ici ne se rapporte qu'aux travailleurs manuels et aux employés de bureau, car pour les directeurs et les techniciens, nous verrons qu'au contraire leurs traitements sont inférieurs à ceux du commerce privé.

Partout où il y a un tarif syndical, il est appliqué par les coopératives, et il arrive même assez souvent qu'il soit dépassé.

Quant à la différence avec les salaires payés par les employeurs capitalistes, elle peut être considérable. En Russie, en 1923, le Centrosoyus, d'après son directeur M. Kintchouk, accordait des salaires triples du minimum légal, et doubles des salaires moyens que touchaient, dans la même profession, les employés de l'Etat ou du commerce privé.

Même si nous négligeons ce cas extrême et un peu particulier, nous trouvons par exemple qu'à Bâle, au début de 1925, les salaires de la boulangerie étaient, dans l'*Allgemeine Consumverein*, de fr. 1,95 à 2,05, et dans les sociétés capitalistes de fr. 1,35 à 1,40 par heure : la différence est presque de 43 %. Elle est de 20 % en général pour l'ensemble des services de cette coopérative.

De tels faits ne sont pas le résultat du hasard ou de circonstances exceptionnelles : ils correspondent, nous l'avons vu, à l'idée d'un droit chez les employés de coopératives. Et même il est arrivé que les syndicats ont cherché à exploiter la bonne volonté et la faiblesse des coopératives avec un tel égoïsme et une telle exagération que toute idée de droit devenait insoutenable. Appliquant leur tactique habituelle, souvent ils s'attaquent d'abord aux coopératives, sachant qu'ils en triomphent.

ront plus facilement, et leur imposent des tarifs supérieurs à ceux qu'ils demandent aux employeurs privés, pour essayer de les obtenir ensuite de ceux-ci. Si encore ils y parvenaient ! l'infériorisation de la coopération ne serait que temporaire. Mais souvent ils sont trop faibles ; et même parfois, ils demandent sciemment aux coopératives des tarifs que les employeurs capitalistes ne leur accorderaient pas. Ce fait est signalé par M. Goedhart pour la Hollande, par M. Pollitt pour la Grande-Bretagne. Ce dernier montre même que ce procédé est parfois si systématique de la part des trade-unions anglaises que celles-ci, pour être plus sûres d'obtenir un tarif favorisé, s'attaquent d'abord aux sociétés où les employés sont le plus solidement organisés, ou bien où les chefs manquent de fermeté, pour ensuite demander le tarif ainsi obtenu aux autres, quelle que soit leur situation financière ; et ainsi c'est souvent la moins capable de payer de forts salaires qui y est obligée la première. M. Kaufmann signale, en Allemagne, des manières analogues de manœuvrer les sociétés coopératives.

En France, un cas analogue et très caractéristique s'est produit en décembre 1924, lors de la grève de Douarnenez : les syndicats voulurent exiger de l'usine de conserves possédée à Audierne par le M.D.G. les augmentations qui étaient le but de la grève, et la presse communiste se livra à une violente campagne contre le M.D.G. parce que celui-ci, ayant admis le principe de l'augmentation, refusait, conformément à la convention de 1920, d'appliquer cette augmentation avant qu'elle ait aussi triomphé chez les employeurs capitalistes.

B. — *Relativement aux conditions du travail.*

Non seulement les salaires sont plus élevés qu'ailleurs mais les conditions du travail sont bien meilleures.

D'abord les directeurs et administrateurs de coopératives ont une attitude toute différente de la morgue patronale ordinaire : étant en général d'origine ouvrière ou du moins d'opinions démocratique ou socialistes, ils considèrent le travailleur comme un *camarade* et éprouvent pour lui, selon l'expression de M. et M^{me} Webb, un « respect humain » qui transforme complètement les relations d'homme à homme.

Il est vrai que M. Cernesson estimait en 1908 les employés des coopératives plus à plaindre que ceux du petit commerce, car, disait-il, ils ont plusieurs maîtres, les administrateurs, d'où il résulte des contre-ordres, des changements d'idées très vexants et pénibles ; en outre, ils sont d'autant plus durs qu'il sont eux-mêmes des ouvriers. Cette dernière remarque est contraire à tout ce que nous avons pu observer : quant à la première, elle suppose une coopérative singulièrement mal organisée : dans toute grande coopérative moderne la division du travail est suffisamment précise pour que tels faits ne se produisent pas : chaque directeur est seul maître dans son département.

Tous les règlements protecteurs de l'ouvrier sont mieux appliqués, car le contrôle s'y fait mieux et surtout, la volonté de les tourner est absente : la durée du travail en particulier est presque toujours plus courte, malgré le tort énorme que peut causer dans le commerce le fait de fermer un magasin quand les concurrents restent ouverts. En Allemagne, les employés ont pu obtenir parfois de travailler moins de huit heures par jour. Et d'une façon générale les entreprises coopératives ont toujours été un champ d'expérimentation pour les réformes votées par les parlements ; elles ont frayé la voie en matière de conventions collectives, de repos hebdomadaire, de vacances annuelles de caisses de retraites, d'assurance, etc. En un mot, elles constituent — c'est une vérité unanimement reconnue — dans

toute la force du terme, de bons patrons, des patrons sociaux, mais sans s'imaginer, bien entendu, qu'on peut se borner à cela pour réaliser un ordre social meilleur.

Il arrive même que des coopératives cherchent à exercer une pression sur leurs fournisseurs, exigeant qu'ils consentent certains avantages à leur personnel : en cela elle jouent le même rôle que les ligues sociales d'acheteurs (1).

De toute cette bonne volonté à l'égard de ses employés, quels avantages la coopération retire-t-elle ?

Elle y gagne certes d'avoir un personnel de valeur, et qui ne nourrit pas contre elle les sentiments d'hostilité qui sont normaux dans le capitalisme. Malheureusement il s'en faut de beaucoup que le rendement du travail soit très supérieur à ce qu'il est dans d'autres entreprises, ou du moins qu'il le soit assez pour compenser les frais qu'entraîne cette bonne volonté.

Car, on le concevra sans peine, ces salaires plus élevés, ces faveurs telles que congés, caisses de retraites, etc., entraînent des dépenses considérables. On a évalué à 500.000 francs suisses le surplus de charges par rapport aux firmes privées qui en résulta pour la coopérative de Bâle en 1923.

Le consommateur est naturellement privé d'une somme égale (soit que les prix restent élevés, soit que la ristourne reste faible) et en réduisant l'avantage que le consommateur a à adhérer, c'est au recrutement de la coopérative que l'on nuit.

C. — Relativement à l'abondance du personnel.

Ce n'est pas tout. Cette même bienveillance des coopératives à l'égard de leur personnel ne va-t-elle pas les entraîner

(1) Voir par exemple la brochure de M. Fournière. *L'unité coopérative*, et la convention de 1920 entre la F. N. C. C. et la C. G. T.

à prendre à leur service, en nombre exagéré, des membres influents ou des personnes bien recommandées, mais incapables ou inutiles ? C'est ce qu'on entend souvent reprocher aux coopératives, comme d'ailleurs à l'Etat et aux municipalités. Si la coopération n'aboutissait qu'à remplacer un intermédiaire inutile par un non moins inutile fonctionnaire, le progrès réalisé serait bien discutable.

Or, il est bien difficile de se rendre compte de la réalité dans ce domaine. En effet, la comparaison brutale, par exemple, du chiffre de ventes par employé dans une coopérative et dans le commerce privé ne prouverait rien, à cause des phénomènes d'intégration : toutes les fois qu'on organise un service tel que livraison à domicile, camionnage, production, etc., on augmente le nombre des employés sans augmenter le chiffre d'affaires, alors que l'opération peut fort bien se solder par une économie. Et il n'est pas possible non plus de faire la comparaison en se bornant aux répartiteurs des magasins de vente, où le plus souvent toute liberté est laissée au gérant responsable qui se fait aider par sa femme ou par un nombre très irrégulier de commis, permanents ou temporaires, rétribués par lui-même.

Nous nous contenterons donc de rapporter quelques témoignages que nous avons rencontrés et qui montrent, sinon que la coopération a tendance à embaucher une trop grande main-d'œuvre, du moins qu'elle répugne à débaucher quand elle aurait besoin de la diminuer. C'est le cas de la *Meunerie et boulangerie mécanique de Verviers* dont la crise en 1898 était due notamment, d'après M. Louis Bertrand, à ce que « le personnel ouvrier était trop nombreux et l'on n'osait renvoyer personne ». C'est le cas de l'Autriche où pendant la crise de stabilisation, les entreprises privées réduisirent radicalement leur personnel, alors que les coopératives montrèrent

plus d'égards et ne firent cette réduction que graduellement et par paliers.

M. O. T. Hopkins, dans sa précieuse brochure, donne les chiffres suivants montrant l'évolution des dépenses en salaires par livre de vente dans la coopération anglaise :

En 1897.....	sh. 0	d. 10
1905.....	sh. 1	d. 0
1913.....	sh. 1	d. 0 1/4
1918.....	sh. 0	d. 11 3/4
1920.....	sh. 1	d. 2

Il y avait donc, avant la guerre, une augmentation légère et régulière de ces frais ; M. Hopkins analyse minutieusement les causes de ce fait, qu'il attribue à la réduction des heures de travail, à l'augmentation des visites à domicile (canvassing), de la livraison et de la mise en paquet des marchandises, mais il ne fait pas allusion à un excès de main-d'œuvre : il l'aurait certainement remarqué s'il y avait eu lieu de le faire. Quant à la diminution des frais pendant la guerre, elle est due au fait que les prix ont augmenté plus vite que les salaires.

En somme, les cas d'excès du personnel existent, mais il nous semble qu'ils n'ont pas la gravité qu'on leur attribue parfois.

5. — Les conflits collectifs du travail

Cette bienveillance, tout à fait spéciale, des coopératives pour leur personnel ne devrait-elle pas avoir pour effet de prévenir les conflits ? Ne mériteraient-elles pas, par rapport au capitalisme, un traitement de faveur ? L'expérience montre qu'il n'en est pas ainsi.

Le capitalisme prend sans difficulté son parti des conflits du travail, qui ne sont pour lui que des occasions de pertes pécu-

niaires. Il n'hésite pas à accepter le défi et à se lancer dans la lutte. Il résiste de toutes ses forces, par tous les moyens, aux revendications ouvrières; il le fait non seulement par intérêt immédiat, mais aussi par principe, une concession risquant d'en entraîner d'autres. Il ne leur fait droit que quand il est obligé de céder devant une force supérieure. Il ne craint pas de prendre parfois lui-même l'initiative des conflits, de se faire agresseur. Il s'organise pour la lutte, par des moyens tels que le traquage systématique des meneurs et l'assurance contre la grève.

L'attitude de la coopération est toute différente. Une grève n'est pas chez elle un incident dont on cherche à se tirer avec le minimum de pertes : c'est une crise, qui prend souvent des allures de catastrophe, et qui est toujours très douloureuse. Quant au lock-out, nous n'en avons eu connaissance que d'un seul cas dans le mouvement coopératif (1). « Le doigt du ridicule est toujours dirigé vers les organisations démocratiques quand leurs querelles conduisent à des ruptures ou à des pertes financières » (2). Il est particulièrement choquant, voire même décourageant, de voir se produire des conflits entre deux organisations ouvrières entre lesquelles, du moins aux yeux de tous ceux qui ont un idéal plus ou moins socialiste, devrait régner une harmonie annonçant la cité nouvelle.

Les adversaires de la coopération ne manquent pas d'exploiter le fait pour s'attaquer à son prestige moral et social, et d'ironiser sur les mésaventures des réformateurs sociaux — ce

(1) Rapport sur la grève de Woolwich, paru dans le *Bulletin coopératif international* de janvier 1926.

(2) Ce lock-out a eulieu en mars 1925, dans 115 sociétés de la Fédération nord-ouest de l'Angleterre, en riposte à une grève par échelons déclenchée par la N. U. D. A. W. (*National Union of Distributive and Allied Workens*) pour une augmentation de salaires qui menaçait l'existence de ces sociétés.

qui non seulement est un surcroît d'amertume pour les dirigeants, mais nuit gravement à la coopération, comme tout ce qui porte atteinte à son prestige, aux « forces morales » qu'elle met en jeu. Bien plus : en prenant position contre des travailleurs, une coopérative s'attire la méfiance, souvent l'hostilité de presque toute la classe ouvrière, et comme sa clientèle et ses membres en font partie en général en majorité, une désaffection se produit qui peut avoir une répercussion jusque sur le chiffre des ventes.

Enfin, dans le capitalisme, dès que la grève est terminée, l'entreprise n'a plus à en souffrir, sinon par les charges nouvelles qu'elle s'est laissée imposer. Tandis que dans une coopérative, le conflit, quelle que soit son issue, et à cause du caractère moral qu'il a pris, laisse des rancunes et des amertumes qui mettent longtemps à s'effacer.

Ainsi, une fois de plus, nous voyons qu'une situation acceptée comme presque normale dans le capitalisme, devient intolérable dans la coopération. Preuve nouvelle qu'elle constitue réellement un régime économique socialement supérieur.

Plus douloureuses dans la coopération que dans le capitalisme, les grèves y sont-elles plus rares ? Bien qu'il ne soit pas possible de résoudre cette question avec toute la précision que donnerait une statistique comparée, nous croyons pouvoir répondre affirmativement. « En Belgique, écrit M. Serwy, grâce à l'intimité qui a toujours existé entre les coopératives et les syndicats, les conflits ont été rares et ont toujours trouvé une solution rapide par des réunions mixtes » (1). De même en Autriche, écrit le Dr Renner, la connexion étroite entre les coopératives, les syndicats et le parti ouvrier social-démocrate, et l'obligation morale qui existe pour chaque

(1) Rapport au congrès de l'A. C. I. à Bâle.

membre de l'un de faire partie des deux autres, a empêché jusqu'ici tout conflit. En Tchécoslovaquie, d'après M. Fiser (1), une seule grève s'est produite et n'a duré que quelques heures. En Allemagne, des grèves ont parfois éclaté, mais très rarement d'après M. Kaufmann (1), et comme ces grèves étaient contraires à un accord collectif que nous verrons plus loin, les chefs syndicalistes sont intervenus avec une grande énergie, ont exclu du syndicat les ouvriers qui avaient brisé la discipline, et mis à la disposition des coopératives d'autres syndiqués. Nous n'osons malheureusement pas espérer que partout les syndicats adoptent la même ligne de conduite, qui n'est pourtant que la stricte justice.

En fait, jusqu'à la guerre, il ne s'était pour ainsi dire pas produit de grèves sérieuses dans le mouvement coopératif. Dans les années qui l'ont immédiatement suivie un certain nombre ont eu lieu, et naturellement dans les positions les plus avancées conquises par la coopération : dans l'imprimerie de la C. W. S. en 1918, dans de nombreuses sociétés anglaises en 1919 et dans les années suivantes, en particulier à Woolwich en 1925. Au M. D. G. il y eut des grèves en 1919, 1920, et la grève d'Audierne en 1924 ; il y en eut aussi au magasin de gros danois. A Bâle enfin il y eut une grève partielle et une grève générale.

Mais ces grèves se sont produites uniquement lors de mouvements grévistes généraux, et il ne semble pas qu'elles aient été plus fréquentes que dans les entreprises capitalistes similaires, au contraire.

6. — Les solutions radicales

Nous avons vu que l'attention des coopérateurs a été sérieusement attirée sur la gravité de cette situation et sur les

(1) Articles dans *The people's Year Book* de 1924.

dangers qu'elle fait courir à l'avenir du mouvement. Et naturellement bien des solutions ont été soit proposées théoriquement, soit effectivement mises à l'essai pour résoudre le problème.

Ces solutions sont de deux sortes. Les premières visent à faire disparaître toute opposition d'intérêts entre les organisations de consommateurs et les salariés de ces organisations, de façon à combler la lacune que nous avons signalée au début de ce chapitre, à savoir la survivance du salariat dans la coopération, et pour cela ou bien elles créent un état de choses tel que le salariat ne présente plus d'inconvénients, ou bien elles essaient de le transformer. Les autres, bien plus modestes, ne sont que des moyens divers pour que la coopération ne soit pas trop infériorisée par rapport à ses concurrents par sa bonne volonté à l'égard de ses salariés. Nous étudierons d'abord les premières.

A. — *La solution du problème dans l'hypothèse d'une république coopérative intégrale.*

Si nous supposons un régime coopératif intégralement réalisé, nous verrons que toutes les difficultés étudiées ci-dessus disparaissent comme par enchantement, la classe ouvrière perdant tout intérêt à obtenir des augmentations de salaires.

C'est ce que M. Charles Gide avait brièvement mis en lumière dans une conférence sur *Le droit de grève* faite à l'école des Hautes études sociales en 1908. « Quel intérêt aurait l'ouvrier producteur à faire une grève, même victorieuse, puisqu'il sait qu'il reperdrait probablement en tant que consommateur, sous forme de diminution de bonis, ce qu'il aurait gagné en tant que producteur sous forme d'une augmentation de salaire ? D'ailleurs, en fin de compte, pour quoi se battent

le travail et le capital ? Pour le profit, évidemment ; voilà l'enjeu ! il n'y en a pas d'autre. Or que fait la société de consommation ? elle supprime le profit en l'attribuant au consommateur sous forme de ristourne. L'objet du litige se trouve supprimé ».

M. Bernard Lavergne a repris cette idée et l'a développée (1). Résumons brièvement sa démonstration.

L'augmentation de salaire ne peut rester limitée à une corporation et, surtout si elle est importante, elle se transmettra aux autres ; et alors, dans la mesure où il dépend du taux des salaires et du prix des matières premières, le prix de revient de tous les produits subira une augmentation proportionnelle à l'augmentation des salaires ; il ne restera fixe que dans la mesure où il dépend de l'intérêt du capital. Or, comme dans le régime coopératif le profit est aboli, cette augmentation du prix de revient pèsera intégralement sur les prix de vente, si bien que le coût de la vie suivra de très près les salaires. Et encore, d'après M. Lavergne, « il y a de grandes chances que les capitalistes, voyant l'abaissement de la valeur de l'argent, exigent et obtiennent une élévation du taux d'intérêt ». Ce qui réduirait encore la marge entre l'augmentation des salaires et celle des prix. Une augmentation nominale des salaires n'entraînerait donc, — grâce à l'abolition du profit, — qu'une augmentation insignifiante du salaire réel. La classe ouvrière ne tarderait donc pas à comprendre qu'une grève, avec son coût élevé, et l'impopularité qui en résulterait, serait un mauvais calcul et ne « paierait » pas.

La République coopérative aboutirait donc, au point de vue des salaires comme à beaucoup d'autres, à une sorte d'état stationnaire.

(1) *Les coopératives de consommation en France*, p. 156.

Mais quelle que soit la valeur de la démonstration que nous venons de résumer et la possibilité d'une telle harmonie en régime coopératif, il est évident que cette harmonie ne pourra jouer qu'une fois cette République coopérative entièrement établie ou du moins très développée, et précisément nous sommes en présence d'un obstacle qui pourrait fort bien, en arrêtant les progrès de la coopération, rendre impossible l'établissement de cette République. Il nous faut donc chercher une solution immédiate.

B. — *La participation aux bénéfices.*

On sait que pendant longtemps toute une école a vu la solution de la question sociale dans la participation aux bénéfices et que cette école était très voisine de l'école coopératiste naissante, au point que longtemps en France on les a confondues sous le nom d'école coopérative. On sait aussi qu'en Angleterre les Socialistes chrétiens avaient prôné à la fois l'une et l'autre institution. Il n'est donc pas étonnant que dans le mouvement coopératif plus que partout ailleurs, la participation ait eu des amis fervents.

Pendant longtemps, des pionniers de la coopération anglaise pensèrent que la coopération était infidèle à son but si elle ne réalisait pas la participation aux bénéfices. Malgré eux, malgré les décisions des congrès de la *Cooperative Union*, la participation ne fut réalisée que très rarement dans la coopération anglaise.

En 1923 elle n'existait que dans 78 sur 1.377 sociétés de détail, et dans 75 sur 1.143 sociétés engagées dans la production industrielle. L'expérience la plus importante dans ce domaine fut celle de la S. C. W. S. : dès sa constitution en 1870, une importante participation aux bénéfices (profit-sharing) fut accordée à tous ses ouvriers et employés. Puis par deux

fois, en 1884 et en 1892, le taux de cette participation fut réduit. Or dès 1889, M. Maxwell, à la persévérance duquel semble dû d'ailleurs exclusivement le maintien de cette tentative, s'exprimait ainsi : « Les bonis ont été dispersés sans avoir fait que je sache pour un penny de bien aux ouvriers qui les touchaient, ni à la société qui les distribuait ». Aussi comme l'écrivent M. et M^{me} Webb (1), « en 1918, la S. C. W. S., ne trouvant aucun avantage particulier dans la participation aux bénéfices, et observant que la pratique avait presque cessé d'exister dans les sociétés, abandonna enfin ce stratagème sans provoquer ni plaintes ni reproches ». Notons la sévérité du terme de stratagème (*device*) employé par ces auteurs pour désigner la participation.

En dehors de l'Angleterre, la participation aux bénéfices dans la coopération est pour ainsi dire inexistante : on la trouverait peut-être encore dans quelques sociétés françaises, et en Suisse uniquement dans la Société coopérative des pharmacies populaires de Genève.

On peut donc dire sans hésiter qu'il y a là un échec complet, — trop complet pour qu'on puisse encore faire quelque tentative dans ce sens. Jamais il n'a été observé que la participation ait établi entre une coopérative et son personnel des relations meilleures. Nous ne connaissons aucun coopérateur qui en soit encore partisan. Bien entendu, il ne faut pas confondre avec la participation aux bénéfices les gratifications supplémentaires, proportionnelles aux ventes, à l'abaissement des frais généraux, ou même aux bénéfices, etc., qui peuvent être accordées à un gérant ou à un directeur : ce ne sont que des primes s'ajoutant au salaire, et elles se développent de plus en plus dans la coopération.

(i) *The consumer's co-operative movement.*

La participation à la gestion, qui va tout naturellement avec la participation aux bénéfices, n'a pas mieux réussi. On a quelquefois essayé, en Angleterre en particulier, d'admettre des représentants du personnel au conseil d'administration, et les trade-unions l'ont souvent réclamé. Le résultat a été plutôt fâcheux : en effet, d'après M^{me} Lilian Harris (1), ces représentants ont une tendance (et s'ils ne l'ont pas, ils sont soupçonnés de l'avoir) à ne prendre en considération que les intérêts du personnel. En fin de compte, au lieu d'un moyen d'apaisement, la participation à la gestion est une source de conflits.

D'ailleurs, et on l'a remarqué depuis longtemps, la notion même de participation aux bénéfices ou à la gestion est contraire à l'idée coopérative qui considère le profit comme prélevé sur les consommateurs et par suite veut qu'il leur soit restitué : et qui, d'autre part, tire toute sa fécondité de l'idéal du « règne du consommateur ». Accorder au personnel une part des bénéfices, ou une part de la direction, serait faire aux principes coopératifs une entorse tout aussi grave qu'en donner une au capital. Nous concluons donc avec M. Poisson :

« Il faut intéresser les employés, non pas à la marche générale de la société, mais au résultat de leur effort personnel. »

C. — *La coopérative de travail*

Ici nous sommes en présence non plus d'un « condiment », mais d'une transformation profonde du salariat. A vrai dire, la coopérative de travail n'abolit pas le salariat, mais elle remplace le salariat individuel par un salariat collectif, l'unité

(1) The position of employees in the co-operative movement.

salariée n'étant plus un travailleur individuel, mais une équipe d'ouvriers.

Certains coopérateurs mettent de grandes espérances dans ce système. En effet, s'il devait réussir, il permettrait de résoudre le problème du salariat dans la coopération sans attendre un régime coopératif intégral, et même dans un tel régime, il permettrait de faire aux travailleurs une situation bien supérieure à celle que nous décrivions tout à l'heure.

La coopérative de travail peut, il est vrai, tout aussi bien se concevoir dans une entreprise capitaliste ou dans un service public que dans une coopérative, et en fait la grande majorité des réalisations a été faite dans des entreprises capitalistes (1) mais dans ce régime elle n'a pas la portée qu'elle a dans la coopération, où elle semble constituer précisément ce qui manquait à celle-ci pour être une solution complète de la question sociale. Aussi on ne s'étonnera pas de savoir qu'en France une très forte proportion des partisans de la coopérative de travail sont des coopérateurs. Et en Angleterre, c'est grâce à l'appui du mouvement coopératif, et en particulier de la C.W.S., que l'expérience des guildes a pu être faite.

La coopérative de travail est quelquefois appelée coopérative de main-d'œuvre. La commandite collective en est un cas particulier, ainsi que la guilde. Elle diffère de la coopérative de production en ce qu'en général le capital appartient, non à la coopérative, mais à l'employeur, ou même individuellement aux travailleurs quand il est peu coûteux, comme dans le cas de terrassiers.

La coopérative de travail fonctionne de la façon suivante :

Elle contracte avec un employeur et s'engage à exécuter un

(1) Le petit nombre d'expériences réalisées jusqu'ici nous empêche de borner notre étude aux coopératives de travail fonctionnant dans des entreprises coopératives.

travail déterminé pour un prix débattu entre eux ou quelquefois fixé par adjudication.

Elle ressemble donc au système du salaire collectif aux pièces. Mais il y a une différence capitale : dans la coopérative de travail, ce sont les membres eux-mêmes de l'équipe qui fixent en toute liberté les points suivants :

le recrutement de l'équipe,

le choix des délégués chargés d'organiser le travail,

le mode de rémunération (qui est en général égalitaire, c'est-à-dire proportionnel au nombre d'heures de travail de chacun).

La coopérative de travail fonctionne dans l'imprimerie (celle de l'Imprimerie nationale française est célèbre), chez des mineurs, des dockers, des terrassiers.

Elle a fonctionné également pendant quelque temps, avant la guerre, sous forme de commandite collective avec cautionnement, parmi les employés à la vente de coopératives de consommation parisiennes et voici comment M. Garbado s'exprime au sujet de cette expérience : « Les débuts furent pleins de promesses. La vente s'éleva ; le coulage diminua, et les rapports entre l'administration et le personnel devinrent plus faciles. Le salaire était proportionnel à la vente et bien supérieur au salaire normal. Les employés jouissaient d'une liberté plus grande et pouvaient faire montre d'initiative. Il y eut bien quelques heurts, quelques frottements, mais en somme la commandite donnait satisfaction. La guerre vint et la terrible bourrasque la fit disparaître. Elle n'a pas vécu assez longtemps pour que l'expérience fût concluante : l'essai est à recommencer » (1).

On voit d'après ce qui précède, que, selon l'excellente formule employée par M. Albert Thomas dans son rapport au congrès du Tréport en 1924, la coopérative de travail accorde au personnel « une influence totale sur une partie de l'entre-

(1) *Éléments d'Administration coopérative*, p. 125.

prise isolable techniquement de la direction financière et commerciale, au lieu d'une influence partielle sur la direction de l'ensemble » comme celle où tendrait la participation aux bénéfices et à la gestion. C'est une solution beaucoup plus juste et plus rationnelle, surtout dans une coopérative de consommation : elle donne à chacun, au consommateur et au producteur, son domaine où il est entièrement libre d'agir au mieux de ses propres intérêts ; elle élimine la possibilité de frictions, elle ne fait supporter ni au travailleur les conséquences d'une erreur dans la direction commerciale, ou des fluctuations du marché, ni au consommateur celles de la paresse ou de la maladresse du travailleur ; et inversement chaque partie garde pour elle le bénéfice complet de la diligence et de l'habileté dont elle fait preuve. Remarquons que le Guild-socialisme s'oriente vers la même division du travail entre les producteurs et les employeurs : « Le conseil d'usine devrait s'entendre avec le patron, celui-ci fournissant les matières premières, les machines, les travailleurs prenant l'engagement de fournir tel produit de telle qualité à un moment fixé, et procédant eux-mêmes à la répartition du salaire et du travail dans l'usine, les ouvriers seraient ainsi les seuls industriels, le patron étant réduit au simple rôle de commerçant. » (1)

La coopérative de travail permet — et c'est là son principal avantage, — de supprimer ce personnage si peu sympathique, le contremaître, véritable adjutant industriel, dont le rôle provoque tant de haines et de rancunes parmi les ouvriers. Elle le remplace par un ouvrier élu par ses camarades, obligé par là de n'être ni injuste ni brutal, et au lieu de la contrainte en général tyrannique qui règne dans les ateliers, elle crée une

(1) A. PHILIP, *Guild-Socialisme et Trade-Unionisme*, p. 46.

discipline librement consentie par les travailleurs qui en ont reconnu la nécessité dans leur propre intérêt. Et en fait la discipline dans la coopérative de travail est très sévère : tous les ouvriers appuient une observation faite par le délégué, alors que, faite par un contremaître, la même observation rencontrerait leur opposition. L'atmosphère morale de l'atelier est transformée, la dignité personnelle et morale du travailleur considérablement relevée, en même temps que son sens de la solidarité est vigoureusement éduqué. On conçoit combien ce progrès serait appréciable dans une entreprise coopérative à cause de la gravité toute particulière que prend la moindre friction entre la direction et le personnel.

La rémunération du travail est plus juste, et elle semble pouvoir bien plus facilement devenir élevée. Le travail est fait rapidement et soigneusement, car il est exécuté « en conscience », et il est évalué par des camarades. Si bien que l'employeur lui-même y trouve en général avantage, d'autant plus qu'il est déchargé de la préoccupation de la discipline des ateliers. Voici d'ailleurs les résultats que M. Dubreuil, d'après le sous-titre quelque peu emphatique de sa brochure (1), attend de la coopérative de main-d'œuvre : « La liberté et l'éducation ouvrières, une production abondante et loyale, une rétribution juste, des rapports de paix ».

Même si cet optimisme est exagéré, il reste évident que le succès de ce mode d'organisation du travail, accolé à la coopération de consommation, permettrait d'améliorer considérablement la situation des travailleurs dans une République coopérative éventuelle. Il pourrait également, si sa généralisation était possible à tous les travailleurs employés par le mouvement coopératif, atténuer peut-être dans une mesure impor-

(1) *La coopérative de main-d'œuvre*, Paris 1925.

tante les difficultés entre les coopératives et leur personnel.

Il est trop tôt pour se prononcer sur les chances de succès de la coopérative de travail, et d'ailleurs ce serait sortir de notre sujet. Les résultats acquis sont d'ailleurs assez contradictoires : c'est par exemple le fait que la commandite collective a remarquablement réussi, et depuis longtemps, dans certains cas et que pourtant elle est restée rare ; c'est son succès dans l'imprimerie, qui ferait croire qu'elle convient surtout à des travailleurs qualifiés, alors qu'on l'a vue se développer aussi à l'autre extrémité de l'échelle, chez des terrassiers, des dockers.

Pourtant nous pouvons déjà penser que les principales difficultés de ce système seront les suivantes :

1^o La difficulté — et la nécessité — de trouver des administrateurs ou répartiteurs de choix, « capables de diriger le travail, justes en le répartissant, honnêtes pour gérer l'avoir social, offrant surtout une garantie morale aux maîtres entrepreneurs » (1). Il est vrai que M. Dubreuil estime les ouvriers capables de « choisir les plus capables d'entre eux pour diriger l'exécution du travail et l'organiser librement à leur convenance ; et d'autre part M. Gide (2) montre que les coopératives de production trouvent en général de bons dirigeants car celui qui a pris l'initiative de la créer est en général capable de la mener au succès. Ce serait sans doute tout aussi vrai dans notre cas, mais alors il faudrait que les sociétés de consommation, au lieu de prendre l'initiative de créer les coopératives de travail, attendent que leur personnel la prenne.

(1) RICHARD, *Le contrat collectif de travail et la sous-entreprise ouvrière*, p. 233.

(2) *Les obstacles au développement des coopératives de production*, Cours au Collège de France, p. 4 et suivantes.

2^o Certains inconvénients du salariat ne disparaissent pas, car la coopérative de travail ne réalise pas l'abolition du salariat, mais remplace le salariat individuel par un salariat collectif. La propriété des instruments de production n'est pas donnée au travailleurs (sauf cependant s'ils sont de faible valeur, comme par exemple les pelles des chargeurs de charbon, mais c'est un cas limite, et on ne conçoit pas que la coopérative de travail devienne propriétaire d'un outillage coûteux, à moins de devenir une coopérative de production avec tous ses inconvénients).

Il en résulte notamment que les travailleurs n'auront intérêt ni à l'entretien de l'outillage (à moins que le contrat ne soit conclu pour une longue durée), ni à l'économie des matières premières, et que l'employeur devra recourir à d'autres procédés (salariés individuels supplémentaires, primes d'économie, etc).

3^o On peut craindre un manque de souplesse dans l'adaptation de l'équipe aux fluctuations du travail. Les ouvriers membres de l'équipe auront intérêt, en cas de travail abondant, à ne pas augmenter leur nombre et préféreront faire durer l'exécution de la commande. La coopérative de travail semble nécessiter une grande régularité économique. Il est vrai que cette régularité est plus grande dans les branches auxquelles la coopération de consommation s'intéresse actuellement que dans les autres, et que la coopération a précisément pour conséquence de l'améliorer. Il est vrai aussi que la coopérative de travail de l'imprimerie de la Chambre des Députés française, par exemple, s'accommode parfaitement d'un travail extraordinairement irrégulier — mais elle est réduite à adopter la rémunération mixte (c'est-à-dire que les ouvriers dont le rendement est inférieur à la moyenne sont moins payés) ce qui nuit beaucoup à la valeur morale et sociale de l'institution.

4° Un ouvrier d'élite (au point de vue de sa valeur technique) obtiendra presque toujours de meilleurs salaires s'il est employé individuellement que s'il fait partie d'une coopérative de travail, car la répartition égalitaire tend partout à y dominer. Il aura donc intérêt à ne pas en faire partie. Et d'autre part celle-ci a intérêt à écarter de son sein les mauvais ouvriers. Par exemple, les ouvriers du bâtiment de Hambourg, qui travaillent d'après un système analogue, le « Kolonnensystem », excluent systématiquement les ouvriers qui, par suite de leur âge avancé ou autrement handicapés, ne peuvent plus faire beaucoup de travail (1).

5° Enfin et surtout, la vie de la coopérative de travail suppose chez ses membres une valeur morale qui est rare. « Il importe essentiellement, écrivait en 1906 le secrétaire de la Fédération du livre, M. Auguste Keufer, que les membres qui la composent aient déjà une éducation qui les dispose à accomplir tous leurs devoirs, qu'ils aient bien le sentiment de l'aide mutuelle, qu'ils acceptent sans récriminations le partage du travail suivant leurs aptitudes, qu'ils ne marchandent pas leur concours actif, qu'ils sachent apaiser les âpres instincts personnels et comprendre qu'ils travaillent tous pour chacun et chacun pour tous ; l'esprit de discipline volontaire est également indispensable. » En particulier donner un commandement à des hommes élus précisément par ceux qu'ils ont à commander, n'est possible que pour les élites.

Aussi il nous semble que, de même que la coopération de consommation elle-même, la coopérative de travail nécessite un long travail d'éducation et qu'elle ne peut réussir que parmi des travailleurs ayant fortement subi l'influence du syndicalisme. Quel que soit son avenir, elle ne peut donc pas nous

(1) Déclarations de M. Lorenz, délégué allemand au congrès de l'A. C. I (Gand 1924).

procurer, actuellement, une solution d'ensemble des relations des coopératives de consommation avec leur personnel.

7. — Les solutions provisoires

Malgré toutes les espérances que l'on peut fonder sur l'adoucissement du salariat dans la République coopérative ou sur sa transformation par la coopérative de travail, le mouvement coopératif reste en face d'un grave obstacle à son développement, qui réside, rappelons-le, dans le danger pour lui d'être inférieur dans la concurrence. Une telle situation aboutirait à paralyser tout progrès du mouvement, sinon à le détruire.

Nous avons vu que la coopération est souvent considérée comme ayant pour devoir principal, sinon pour but, de faire à son personnel une situation modèle. Nous avons déjà montré combien cette conception est dangereuse pour l'avenir de la coopération : mais en outre elle est complètement erronée et insoutenable, à quelque point de vue que l'on se place.

Il est absurde de demander à une institution, quelle qu'elle soit, de poursuivre à la fois deux buts différents : la conséquence inévitable serait qu'on n'arrivera qu'à des résultats médiocres ou moins que médiocres dans chaque sens. Et que dire si les deux buts sont non seulement différents, mais contradictoires et incompatibles, comme c'est le cas quand on demande à une coopérative à la fois de sauvegarder l'intérêt des consommateurs et d'accorder des privilèges spéciaux à son personnel ? C'est condamner la coopération à des hésitations, à des dissensions internes sans fin, c'est la mettre dans la situation de l'âne de Buridan.

Il faut choisir. Ou bien la coopération sera un champ d'expériences syndicales, un employeur modèle, une œuvre philan-

thropique cherchant à procurer à quelques privilégiés de la classe ouvrière une existence idéale, dans le but de mettre en évidence par contraste l'égoïsme du patronat capitaliste et de stimuler les énergies syndicalistes dans leur lutte contre ce patronat. Et alors, se conduisant en socialiste envers les travailleurs, la coopération devra se conduire en capitaliste vis-à-vis des consommateurs, c'est-à-dire qu'elle leur demandera le plus possible. Ou bien elle cherchera à réaliser cette extension progressive et indéfinie que souhaite la doctrine coopératiste ; dans ce cas il lui faudra procurer aux consommateurs des avantages assez sensibles pour les attirer en grand nombre, accumuler une part considérable des bénéfices, et alors, se conduisant en socialiste vis-à-vis des consommateurs, il lui faudra bien, vis-à-vis des travailleurs, agir à peu de chose près comme les capitalistes ses concurrents. Et vouloir faire les deux choses à la fois serait n'en faire aucune efficacement.

Or la définition même de la coopération nous interdit d'hésiter dans ce choix. Constituée par des consommateurs groupés en tant que consommateurs, une coopérative est leur propriété, ce sont eux qui la dirigent, qui en supportent la responsabilité commerciale, qui en un mot y jouent le rôle d'entrepreneur. Donc vouloir la faire servir à une autre fin que l'intérêt des consommateurs serait en faire un monstre économique, ou tout au moins la condamner à une situation fautive.

Pour que la coopération puisse remplir le premier des deux buts ci-dessus, il faudrait changer complètement son organisation, par exemple ne plus laisser dépendre son conseil d'administration de l'assemblée des membres, ou n'admettre comme membres que les consommateurs qui acceptent de sacrifier leur intérêt ; la coopération serait néanmoins un paradoxe économique et juridique. Pour jouer ce rôle de patron modèle, de champ d'expériences syndicaliste, la classe

ouvrière aurait bien plutôt avantage à constituer des coopératives de production, car leur constitution même les destine à poursuivre les intérêts des travailleurs, et on peut en créer dans des corporations que la coopération de consommation n'atteint pas. Certes il est cruel pour des coopérateurs de renoncer à jouer ce rôle, quand tant de revendications de leur personnel leur paraissent en soi justifiées, mais il n'en est pas moins nécessaire de choisir.

La conception que nous combattons n'est pas seulement contraire à la nature de la coopération : elle est contradictoire en elle-même. En effet si dès le début une coopérative prenait pour but le bien-être de son personnel, il est évident qu'elle grouperait si peu de consommateurs qu'elle n'arriverait à constituer que des organismes de dimensions insignifiantes, totalement incapables de franchir l'étape commerciale et d'organiser la production industrielle, et par suite incapables de réaliser ce qu'on leur demande. Cette conception suppose donc que, dans une première phase, la coopérative prend pour but son propre développement, et pour cela fait porter tout son effort à avantager les consommateurs ses membres, et qu'ensuite, à un moment donné, estimant avoir assez grandi, elle change complètement de but. Faisons abstraction de ce qu'il y a d'artificiel et d'invraisemblable dans cette idée d'une institution adoptant en pleine vie un but diamétralement opposé à celui qu'elle a suivi jusqu'ici. Mais comment déterminer le moment opportun pour ce changement d'orientation ? ne conviendra-t-il pas d'attendre, pour le réaliser dans une branche donnée, que les concurrents de la coopération aient été définitivement éliminés de cette branche ?

Comme le fait excellemment remarquer M. Serwy (1), « il

(1) Rapport au congrès de l'A. C. I., Bâle 1921.

est de l'intérêt le plus immédiat des ouvriers syndiqués de ne jamais mettre en état d'infériorité, au point de vue de la production et de la concurrence, leurs propres organismes de répartition. Tout traitement différentiel constituerait un privilège à l'égard du capitalisme ».

Bien plus, cette conception est contraire aux principes syndicalistes eux-mêmes. On sait en effet que le syndicalisme est hostile à tout ce qui tend à constituer, au sein de la classe ouvrière, un privilège pour quelques-uns. Il redoute la rupture de solidarité qui en résulterait. C'est en particulier la raison pour laquelle il est généralement hostile aux coopératives de production, qui aboutissent à un véritable écrémage de la classe ouvrière, groupant ceux précisément qui sont le plus capables de rendre service à la masse, dans une sorte de refuge. Il en serait de même si la coopération de consommation prenait pour but de faire de son personnel des privilégiés. Le syndicalisme admet qu'une inégalité *temporaire* se produise, mais à condition que les avantages conquis dans une coopérative soient exigés peu après chez les concurrents ; il n'admet pas l'infériorisation permanente et systématique dont nous avons vu des exemples.

Le mouvement coopératif ne doit donc avoir aucun scrupule à résister aux demandes excessives des syndicats. Il est normal que les coopératives acceptent les tarifs syndicaux, ou en tous cas des tarifs égaux aux plus élevés dans la profession et dans la région, et qu'elle soit ainsi parmi les meilleurs patrons de la région. Mais il n'est pas admissible que la différence soit suffisante pour inférioriser sensiblement la coopération vis-à-vis de ses concurrents et entraver ainsi ses progrès. Or le mouvement coopératif ne demande pas autre chose.

Nous voyons quatre moyens d'améliorer la résistance des coopératives aux demandes excessives de leur personnel :

A. — Précautions à prendre dans la structure de la coopération.

Nous avons vu, dans le chapitre précédent, quelle négligence mettent les coopérateurs à fréquenter les assemblées générales. Les salariés de la coopérative, qui en font partie comme consommateurs, venant régulièrement à ces assemblées et étant mieux au courant des questions posées et de la marche de la société, y acquièrent une influence considérable, d'autant plus qu'il s'y produit souvent une certaine démagogie. Il arrive même parfois que ces employés constituent la majorité dans l'assemblée. C'est ce qui se produit très fréquemment dans les coopératives belges. Le résultat en est, naturellement, que ces employés votent d'après leurs intérêts de producteurs et non d'après leurs intérêts de consommateurs, et qu'ils peuvent faire triompher toutes les revendications qu'il leur plaît de formuler, car un administrateur ou un directeur qui s'y opposerait serait renversé. Cette situation fait sortir la coopération de son but et la dénature complètement. Seule la peur de tuer la poule aux œufs d'or, c'est-à-dire de voir les coopérateurs désertier les magasins de la société pour aller chez ses concurrents, retient le personnel, mais le progrès du mouvement est paralysé.

Il est indispensable de prendre des dispositions pour éviter que se produise une telle situation : car une fois réalisée il sera bien difficile d'en sortir. Il est indispensable que les administrateurs et les directeurs d'une coopérative se sentent parfaitement indépendants de leur personnel et puissent ne

pas avoir d'autre préoccupation que l'intérêt des consommateurs et de la société.

Bien entendu il serait injuste de priver du droit de vote ou du droit d'adhésion à la coopérative les employés de celle-ci. Il suffit d'ailleurs d'empêcher qu'ils soient en majorité ou assez nombreux pour entraîner le vote des hésitants : l'assemblée générale doit avoir conscience des intérêts des consommateurs et se placer à cet unique point de vue.

Pour cela, il y a d'abord les mesures à prendre pour assurer une bonne fréquentation des assemblées par les coopérateurs : nous les avons vues. Mais il faut aussi éviter que le personnel de la coopérative y soit en trop grand nombre. En ce qui concerne les employés à la vente, le danger n'est pas très considérable. Mais il n'en est pas de même avec les travailleurs des entreprises de production qui sont bien plus nombreux et ont plus d'activité et de cohésion. Pour éviter que leur influence soit excessive, le moyen le plus efficace consiste à laisser le moins souvent possible la propriété des entreprises de production aux sociétés locales. Toutes les fois qu'un service de production emploie un personnel nombreux, on le remettra au magasin de gros, même si la coopérative locale absorbe toute la production. De cette façon, même si les employés de ce service dominent la coopérative, même si les représentants de celle-ci à l'assemblée générale du magasin de gros sont à leur dévotion, les intérêts des consommateurs seront sauvegardés. Ou encore, on peut faire du service de production une société autonome, une *Zweckgenossenschaft*. Si cette société autonome est constituée entre le magasin de gros et une ou plusieurs sociétés locales, clientes du service de production, l'influence du personnel sur la direction de ce service est tout aussi inexistante que dans le cas précédent. Et même si tout le capital appartient à une unique société,

absorbant toute la production, cette influence sera rendue bien difficile.

Est-il besoin d'ajouter que tout ceci n'est nullement en contradiction avec l'idéal de la coopérative de main-d'œuvre : il s'agit d'éviter que la direction commerciale et financière de la coopérative soit dominée par les intérêts particuliers du personnel, ce qui n'exclut nullement la possibilité de laisser au personnel une influence totale sur certaines parties techniques.

Par contre ces procédés de défense sont assez peu conformes au principe coopératif de la gestion aussi directe que possible par les consommateurs, et il faut les considérer comme provisoires et destinés à disparaître le jour où la démocratie coopérative sera assez consciente d'elle-même pour fonctionner normalement.

B. — *Les « Hours and wages boards »*

Si pour une raison quelconque l'aptitude d'une société à résister aux prétentions excessives du personnel est trop faible, c'est dans l'union avec d'autres sociétés qu'elle pourra trouver la force qui lui manque : union qui se réalise au moyen des « Hours and wages boards ».

Ces bureaux sont une riposte — moins coûteuse et moins cruelle qu'un lock-out — à la tactique, que nous avons signalée, de certains syndicats, tactique consistant à s'attaquer aux coopératives qui, pour une raison ou pour une autre, sont les moins aptes à résister, pour réclamer ensuite aux autres les avantages ainsi obtenus. Les coopérateurs anglais ont du créer ces bureaux qui fonctionnent de la façon suivante :

Ils sont constitués entre les sociétés d'une région et pos-

sèdent sur chaque société adhérente suffisamment de renseignements pour pouvoir apprécier les répercussions qu'aurait sur elle une augmentation de salaires. La société adhérente s'interdit de discuter directement avec son personnel les conditions du travail et les salaires, toutes les revendications devant passer par l'intermédiaire de ce bureau. Par ce moyen, on arrive à réaliser l'unité des salaires dans toutes les coopératives de la région, et les revendications déraisonnables peuvent être bien plus facilement repoussées par le bureau que par la société intéressée elle-même. D'après M. Pollitt, sans les « Hours and wages boards », on se demande : quel est le salaire maximum que la trade-union pourra arracher à la faiblesse et à la peur de la société locale ? Grâce à eux, on se demande : quel est le juste salaire pour la région ?

C. — *Conventions générales avec le mouvement syndicaliste.*

Ce que les « Hours and wages boards » font d'une façon empirique et fragmentaire, le mouvement coopératif a cherché à le réaliser d'une manière systématique et générale.

De tout ce qui précède, une certaine notion de justice se dégage, dont le mouvement coopératif prend peu à peu conscience : idée du juste salaire qu'il doit à son personnel, idée du minimum d'égards qu'il a le droit de lui demander. C'est ainsi que partout et spontanément, d'une façon plus ou moins consciente, est née l'idée d'un *droit* réglant les relations de ces deux mouvements si voisins par leur but et leur origine, malgré leur rivalité : la coopération et le syndicalisme.

Cette idée s'est traduite par une série de conventions collectives qui ont été conclues entre ces deux mouvements, dans un grand nombre de pays. Il est extrêmement frappant, quand on les étudie, de constater entre elles une analogie spontanée,

résultant de la similitude des termes du problème dans chaque pays, et aussi de l'unité d'idéal qui anime les deux mouvements internationaux, coopératif et syndicaliste, et qui devait conduire à adopter partout des principes identiques. Il y a donc bien là un véritable droit nouveau, à peine naissant mais qui, dans l'hypothèse du succès croissant du mouvement coopératif, prendrait une importance capitale, puisqu'il réglerait la ventilation à établir, dans un régime non capitaliste, entre les intérêts du producteur et ceux du consommateur. Et ce droit nouveau est, dès sa naissance, une branche internationalisée du droit.

Ces conventions existent en Angleterre (depuis 1893), en Norvège (depuis 1915), en France (accord de 1920), en Suisse (conférence de Freidorf en 1914), en Allemagne pour certaines professions, en Belgique, en Tchéco-Slovaquie, aux Pays-Bas, en Russie, etc. Et dans d'autres pays, il existe des accords semblables mais seulement régionaux (Allemagne, Suède) ou locaux.

Bien entendu, nous n'examinerons pas ces conventions l'une après l'autre, mais nous exposerons rapidement leurs clauses principales, qui sont partout les mêmes.

Voici d'abord la déclaration qui est en tête de la convention française et qui précise avec une netteté remarquable les principes sur lesquels repose ce droit nouveau dont nous parlons :

« Les coopératives de consommation sont des institutions qui, par nature, ne poursuivent aucun profit, et, par leurs buts, constituent les éléments d'une société nouvelle.

« Les organisations syndicales doivent donc les considérer sous cet aspect dans les relations qu'elles sont appelées à avoir avec elles.

« Les organisations coopératives ont par contre le devoir de rechercher le moyen d'organiser le travail de leur personnel en conformité avec les revendications syndicales.

« Toutefois, les coopératives de consommation ne peuvent être mises en infériorité vis-à-vis de leurs concurrents privés sous peine de disparaître et de ne plus remplir complètement leur rôle en faveur des consommateurs et particulièrement des travailleurs qui les composent pour la plus grande partie. »

Ces conventions précisent les conditions du travail dans les coopératives. Les salaires doivent être au moins égaux, soit aux tarifs syndicaux (conventions anglaise, allemande, etc.), soit aux tarifs normaux de la profession ou de la région (Norvège, Suisse, France), constatés si c'est nécessaire par des commissions paritaires régionales. En revanche, les syndicats s'engagent à faire triompher les mêmes conditions de travail et de salaire dans les entreprises concurrentes.

En outre, les coopératives devront — cette clause ne se trouve pas dans tous les pays — n'employer que des syndiqués, et réciproquement leurs employés devront adhérer à la coopérative.

Ainsi l'attitude de « bon patron » de la coopération non seulement est constatée implicitement, mais devient une règle. Voici maintenant des clauses qui sont susceptibles de lui rendre de grands services :

Un comité paritaire (appelé en Angleterre *Joint comittee*, en Allemagne *Tarifamt*), est établi entre les organisations centrales des deux mouvements ; il est chargé de faire, sur tout différend se produisant entre une coopérative et ses employés, une enquête approfondie. Il peut être saisi par une quelconque des deux parties et arbitrer tout conflit entre elles. Donc, non seulement les principes juridiques sont posés, mais une juridiction destinée à les appliquer est créée. D'autre part, aucune grève, aucun lock-out ne peut être déclenché avant que le comité paritaire ait terminé ses opérations et fait connaître ses conclusions. Nous n'insistons pas : cette règle est classique en matière d'ar-

bitrage et de conciliation. En outre, le cas où une grève se déclanche non pas dans une entreprise coopérative seule, mais dans toute la profession est prévu. La convention norvégienne stipule que dans ce cas le travail continue provisoirement dans les coopératives et que le comité paritaire propose une solution temporaire. D'après la convention française, la grève ne doit pas non plus atteindre la coopération, et celle-ci s'engage à accorder, avec effet rétroactif depuis le premier jour de la grève, tous les avantages que les membres de la corporation obtiendraient dans les autres entreprises.

Cette dernière clause est particulièrement intéressante. Certes elle n'est pas inconnue dans les conventions collectives entre syndicats et employeurs capitalistes, mais ici elle prend une valeur spéciale car elle correspond à l'idée qu'il ne devrait pas y avoir de conflits entre les deux formes d'organisation de la classe ouvrière.

Une conférence a eu lieu à Paris le 24 mai 1924 entre l'A. C. I. et la Fédération syndicale internationale ; il y a été décidé de créer un comité mixte entre les deux organisations et surtout de préparer un projet de convention-type entre coopératives et syndicats, qui puisse être utilisé dans tous les pays. Pour le préparer, la conférence organisa une consultation de toutes les organisations syndicalistes et coopératives nationales. Cette tentative, dont le succès est probable, montre bien le caractère international de ce droit.

Certes, il ne faudrait pas croire que ces conventions ont partout été régulièrement observées. Cependant, de précieux résultats ont été obtenus. En Norvège, d'après un rapport de 1924 (1), bien des grèves ont été évitées. Le Joint committee anglais a, au cours de l'année 1922, instruit 243 différends et

(1) *Bulletin coopératif international*, octobre 1924.

rendu 60 décisions qui, presque toutes, ont été acceptées et loyalement exécutées. En Allemagne, d'après M. Kaufmann, le fonctionnement du Tarifamt a provoqué des efforts sincères de compréhension mutuelle.

D'autre part, une objection théorique peut être faite à ces conventions. Leur fonctionnement est très facile à concevoir tant que les coopératives sont de petits îlots dans le monde capitaliste. Mais supposons que, dans une branche déterminée, la coopération fasse de tels progrès que son personnel soit, dans la corporation, non plus la minorité, mais la majorité : dans ce cas, la convention aboutirait à ce résultat anormal que les salaires de la majorité seraient réglés sur ceux de la minorité ; or, la moyenne de ceux-ci n'aurait plus grande signification, et même on pourrait craindre qu'ils soient faussés, par exemple, les coopératives cherchant par divers moyens à les maintenir artificiellement bas, ou, au contraire le personnel des coopératives — ou même les ennemis de la coopération — cherchant à les élever artificiellement. Il est évident que la règle si simple, que la coopération doit imiter les meilleurs parmi les autres, ne serait plus applicable. Il faudrait alors en chercher une autre. Par exemple, M. Yung suggère (1) de prendre les salaires d'une autre région et d'établir la même proportion que dans cette région entre les salaires des différentes professions. Et quand une branche sera entièrement coopératisée, il faudra « déterminer les habitudes de vie normales des salariés de condition comparable puis chiffrer en se basant sur la statistique des prix dans chaque région ». Et à mesure que la coopération grandira, nous nous rapprocherons de l'état de choses dont nous avons parlé et où une augmentation de salaire n'aura plus aucun intérêt pour la classe ouvrière, donc où

(1) *La justice dans le taux des salaires*, p. 83.

la gravité du problème s'atténuera. Et d'autre part, il sera de moins en moins grave pour la coopération d'être infériorisée par rapport à ses concurrents.

On pourrait objecter aussi que le mécanisme d'arbitrage et de conciliation n'a donné dans le régime capitaliste, que de très médiocres résultats, et qu'il est chimérique de croire qu'il réussirait mieux dans la coopération, puisque le même conflit d'intérêts subsiste entre l'employeur et l'employé. Mais il y a une sérieuse raison pour qu'ici les résultats soient meilleurs : c'est que, nous l'avons montré, un conflit est beaucoup plus douloureux dans la coopération qu'ailleurs. C'est que les deux parties sentent un intérêt commun supérieur à leurs intérêts immédiats. L'arbitrage correspond donc ici à un besoin profond.

D. -- *Le rôle de l'éducation coopérative.*

De tout ce qui précède il résulte que c'est en développant, en propageant certaines idées que la coopération triomphera de cet obstacle. Une fois de plus, nous constatons que son avenir dépend de ce qu'elle saura réaliser dans le domaine éducatif.

Quand les travailleurs sont au service, soit d'une municipalité ouvrière, soit d'une coopérative, on pourrait espérer qu'ils travaillent de bon cœur, puisqu'ils n'ont pas l'impression que leurs efforts n'aboutissent qu'à augmenter le profit de l'employeur et puisqu'ils travaillent pour une collectivité, pour des camarades. L'expérience ne semble pas avoir justifié cet espoir, sauf peut-être en Russie (1).

Mais, en cas de conflit dans les services publics, l'opinion publique prend facilement position contre les grévistes, car le

(1) Voir CHARLES GIDE, *La Russie soviétique* (Conciliation internationale, 1924, n° 5), p. 22 et 23.

public souffre directement de la grève. Or, une grève réussit rarement quand elle a contre elle l'opinion publique. De même dans une coopérative, l'ouvrier consommateur sent directement le tort que lui cause la grève. Si elle est injustifiée — ces mots ont une signification certaine dans le monde coopératif, à la différence du monde capitaliste — et si les coopérateurs ont suffisamment conscience des intérêts et de la mission de leur société, son échec est probable.

Il est donc du plus strict intérêt d'une coopérative de répandre parmi ses membres les idées que nous avons exposées dans ce chapitre et que nous synthétisons ici pour plus de clarté — idées si simples, si évidemment conformes au bon sens et à la justice que leur triomphe ne doit pas rencontrer de grandes difficultés :

1^{re} Les coopératives sont les premières cellules d'un état social très supérieur au capitalisme et remplissant les desiderata du socialisme. En outre, dès maintenant, elles rendent à la classe ouvrière d'immenses services. Leur seul but est de construire un régime économique reposant sur l'association des consommateurs.

2^e Entre les trois formes d'organisation ouvrière — coopératives, syndicats, socialisme politique — qui poursuivent par des moyens différents et complémentaires un même but, il doit y avoir des rapports d'harmonie et d'aide mutuelle, et la moindre des choses est que tout différend soit réglé par des voies juridiques.

3^e La coopération ne doit pas, au point de vue de la situation faite à son personnel, se laisser dépasser par des entreprises privées similaires.

4^e Etant soumises à la concurrence, les coopératives ne peuvent remplir leur rôle si elles sont infériorisées par des privilèges exagérés accordés à leur personnel.

Il n'est donc peut-être pas optimiste d'espérer que ces principes seront de mieux en mieux compris à mesure que la coopération se développera. Déjà le fait qu'ils ont été reconnus officiellement par les dirigeants du syndicalisme est encourageant pour la coopération. Et dans certains pays — par exemple en Suède, affirme M. Hultberg — les syndicats locaux reconnaissent de plus en plus la nécessité de ne pas handicaper la coopération par des échelles de salaires plus élevées que chez les concurrents. De même l'étroite union qui existe dans certains pays comme la Belgique, l'Autriche, la Roumanie, entre les mouvements coopératif et syndicaliste, y rend les conflits pour ainsi dire inconnus.

CHAPITRE VII

LE PROBLÈME DES DIRIGEANTS.

1. — Importance du rôle de l'«homme»

Dans la plupart des organisations humaines, les aptitudes de celui qui joue le rôle de chef ont une influence primordiale sur leur vie.

S'il s'agit d'une œuvre désintéressée, pour laquelle l'essentiel est sa vie psychologique, on peut dire que *le problème de l'homme* est presque tout : elle prospérera, ou elle déclinera, suivant qu'elle trouvera ou ne trouvera pas la forte individualité qui, prenant sa cause à cœur, et possédant les aptitudes nécessaires, saura la diriger.

Dans une entreprise économique le facteur personnel n'est plus presque unique, mais il reste fondamental. L'importance du rôle du chef d'entreprise, de l'entrepreneur, et l'importance de ses aptitudes personnelles, ont été trop souvent mises en lumière pour qu'il nous soit nécessaire d'insister sur ce point.

Et ceci quelle que soit la taille de l'entreprise. Certes — pour nous cantonner dans le domaine du commerce qui est le plus familier à la coopération, — ce fait est plus évident pour le cas du petit commerçant qui fait tout dans son entreprise et qui imprime au moindre détail la marque de sa personnalité. Mais il ne faudrait pas croire que dans une entreprise plus vaste et plus complexe le rôle du facteur personnel diminue sensiblement :

les fonctions délicates du chef de grande industrie mettent également en jeu les moindres particularités de sa psychologie individuelle et leur donnent une influence considérable sur les résultats économiques. Car la direction d'une entreprise est forcément individuelle et ne peut pas être le fait d'une collectivité, sans quoi il ne peut y avoir ni responsabilité efficace ni continuité. Si la tâche est trop vaste pour un seul homme, on voit toujours se produire une division du travail aboutissant à donner à chaque directeur un département où il est seul responsable, mais on ne voit jamais un comité exercer de véritables fonctions de direction. Par contre la fonction de contrôle est exercée beaucoup plus avantageusement par un comité, en général par le conseil d'administration et le conseil de surveillance. M. Palewsky (1) distingue trois aspects de ce rôle du chef d'entreprise : l'invention, l'organisation, le commandement. Voici d'autre part d'après M. Fayol (2) le tableau des qualités qui font un bon directeur d'entreprise :

1^o qualités physiques : santé, vigueur, adresse.

2^o qualités intellectuelles : aptitudes à comprendre et à apprendre, jugement, vigueur et souplesse intellectuelles.

3^o qualités morales : énergie, fermeté, courage des responsabilités, initiative, dévouement, tact, dignité.

4^o culture générale : notions diverses qui ne sont pas exclusivement de la fonction exercée.

5^o connaissances spéciales : celles concernant exclusivement la fonction, soit technique, soit commerciale, soit financière, soit administrative, etc...

6^o expérience : connaissances résultant de la pratique des affaires. C'est le souvenir des leçons qu'on a soi-même retirées des faits.

(1) Le rôle du chef dans la grande industrie. *Th. droit*, Paris 1924.

(2) *Administration industrielle et générale*, p. 12.

Si nous considérons maintenant particulièrement le cas d'une coopérative, le problème du chef devient beaucoup plus délicat (1). Le rôle d'invention et le rôle d'organisation sont les mêmes que dans toute entreprise capitaliste comparable ; mais l'exercice de la fonction de commandement se fait dans des conditions très différentes et bien plus difficiles, à cause précisément du caractère coopératif de l'entreprise.

Le chef d'entreprise coopérative devra donc posséder les qualités ci-dessus : nous n'y insisterons pas. Mais en plus il lui faudra une série de qualités d'ordre moral, assez rares. Une coopérative n'est pas seulement une entreprise économique : elle tient aussi de l'œuvre morale à fin désintéressée, puisqu'elle poursuit un but de transformation sociale qui dépasse l'intérêt immédiat de ses membres ; elle ne vit pas seulement de la satisfaction de leurs besoins, mais aussi d'idéal. Le rôle du chef devient donc plus compliqué, puisqu'il n'a plus seulement des intérêts matériels à gérer, mais qu'il doit savoir faire naître les bonnes volontés, les développer, les encourager, les grouper autour de lui.

Et même au point de vue de la simple gestion des intérêts matériels, sa tâche est bien plus compliquée que dans le commerce capitaliste, à cause du caractère démocratique des coopératives : aux qualités de l'homme d'affaires doivent s'ajouter celles du chef démocratique : simplicité, bienveillance, éloquence, haute valeur morale personnelle, prestige que donne l'attachement profond et sincère à un idéal, bref tout ce qu'il faut pour inspirer confiance à une collectivité devant laquelle on est responsable. Or il est bien difficile de trouver réunies dans un même homme ces deux catégories très différentes de qualités.

Ainsi l'influence des qualités personnelles de l'homme qui

(1) Le lecteur se rappellera ce que nous avons écrit sur *les ennuis du pouvoir exécutif*, p. 93.

est à la tête d'une entreprise coopérative sur le succès de cette entreprise nous semble plus grande que pour une entreprise capitaliste.

On pourrait multiplier les exemples montrant cette influence. En voici un caractéristique que nous rapporte M. Fournière :

« *L'Avenir de Malakoff* périlait. Du premier mars au 30 août 1908, la moyenne des ventes journalières n'était plus que de 98 francs, après avoir atteint 236 francs en 1907. Du 31 mars au 10 janvier 1909 elle a été de 133 francs. Du 11 janvier 1909 au 4 juillet elle est passée à 140 francs. Et le progrès s'est encore accentué dans la semaine qui suivit ». (Albert Thomas, dans *l'Humanité* du 2 janvier 1910). Chose bizarre pour ceux qui prétendent nous « guérir des individus », cette décroissance et ce relèvement ont coïncidé avec le départ et le retour d'un administrateur, le citoyen Le Clerc. Il en est ainsi à peu près partout (1). »

D'ailleurs à ce point de vue nous trouvons d'incontestables différences entre les divers pays. Ce rôle des personnalités est naturellement beaucoup plus grand dans les pays individualistes et en particulier dans les pays latins. Il est moins important en Grande-Bretagne, à cause du sens démocratique et du « public spirit » qui y sont très développés, et dans les pays germaniques où l'individu se plie facilement aux disciplines du groupe : la collectivité ayant davantage conscience d'elle-même, sa vie repose moins complètement sur les épaules du chef. M^{me} Beatrice Potter-Webb a même pu écrire que le succès de la C. W. S. « exigeait d'après les canons de l'histoire commerciale « un homme » d'une capacité tout à fait supérieure. Cependant je n'ai découvert dans l'histoire des institutions coopératives ni un homme ni un groupe d'hommes qui aient contribué dans une

(1) *L'unité coopérative.*

mesure absolument prédominante du succès commercial sans précédent de la coopération humanitaire... ce succès consistant au sens naturel du mot, la coopération. Trouver descent de milliers de citoyens... pleins que des vices et des vertus de talent ».

Mais dans des appréciations plus récentes, des coopérateurs anglais ont signalé au contraire « que le mouvement coopératif connaît des difficultés à trouver les hommes dont il aurait besoin, ce qui prouve bien que leur rôle... est moins grand qu'il existe cependant.

2. — L'organisation de la direction des coopératives

Il est nécessaire de rappeler rapidement la manière dont est organisée la direction des sociétés coopératives.

Nous avons vu comment est exercée la souveraineté.

La direction dans la direction est guidée par le conseil d'administration. Il est à peu de chose près dans une coopérative ce qu'il est dans une société anonyme quelconque, avec toutefois ces différences :

1^{re} Il est un conseil plus nombreux, ayant directement dans les grandes sociétés, 15, 20 membres et même davantage.

2^{re} Les membres sont placés non seulement théoriquement, mais aussi en fait, sur un pied d'égalité, à la différence des sociétés capitalistes où les détenteurs des plus gros paquets d'actions acquièrent naturellement une plus grande influence.

3^e Leur responsabilité devant l'assemblée générale est bien plus réelle car chacun ne dispose que d'une voix à cette assemblée.

4^e Ils ne touchent qu'exceptionnellement des jalons de prébende : le plus souvent leurs fonctions sont gratuites.

5^e Quelques-uns les statuts leur ont relâché la responsabilité, mais

cette prérogative est évidemment déléguée et local, leur permettant pour l'avenir du mouvement, à être abandonnée.

Le mouvement des conseils d'administration varie, en général, à désirer. Ils se composent le plus souvent d'hommes expérimentés, pleins de bon sens et de bon vouloir, mais manquant de l'activité des affaires — ce sont, en général, des hommes et des hommes d'affaires — et, par suite, ne jouant pas un rôle très important dans le monde de la société. Toutefois, en Allemagne, en France, en Autriche, en Finlande, les conseils d'administration possèdent une grande expérience et une grande compétence qu'on trouve en France et dans les pays latins. Il ne semble pas que leur contribution soit un très important au mouvement.

La tâche du conseil de surveillance est assez variable dans les différents pays. En France, ces conseils exercent des fonctions assez importantes et leur influence est peut-être très grande. En Angleterre, au lieu d'un conseil, on voit deux ou trois personnes, les auditeurs. En Allemagne, les conseils de surveillance jouent un rôle très important au point qu'il s'en produit assez souvent des conflits entre eux et les conseils d'administration.

Mais le rôle essentiel est le directeur. La composition des organes compétents les amène rapidement à passer à la gestion directe par les conseils d'administration et même à se plus se contenter du système des administrateurs délégués. M. Beaumais estime que c'est à partir de 20 000 membres qu'une compagnie a besoin d'un directeur « full time » ou « whole-time », c'est-à-dire à temps plein d'une profession. Mais il nous semble qu'il peut être nécessaire même pour de plus petites sociétés. En tous cas, pour les sociétés qui dépassent 20 000 membres, deux directeurs généraux et même davantage deviennent parfois nécessaires. D'autre part, le directeur doit être un technicien. Le temps n'est plus où le pro-

pération pouvait se contenter d'être gérée par des amateurs de bonne volonté. Il y a dans le mouvement coopératif toute une évolution de l'amateurisme à la technicité, du moins pour les directeurs, car, au contraire, pour les conseils d'administration, il est préférable que leurs membres ne soient pas des spécialistes.

En-dessous du directeur, nous trouvons des *chefs de services* auxquels seules les qualités techniques sont demandées, et les *gérants de magasin* dont la situation est, en général, toute spéciale du fait de l'adoption de la gérance responsable. Nous n'insisterons pas sur eux.

Quel que soit le système adopté, le problème du chef se pose dans les termes que nous avons indiqué plus haut. Ce sera le président du conseil d'administration, ou l'administrateur délégué, ou le directeur général, ou un des directeurs : il faut toujours qu'il y ait *un homme* qui soit l'âme de l'entreprise.

Un homme, écrivons-nous. Ce point appelle une importante rectification. Nous avons vu que le chef coopératif devait réunir les qualités toutes pratiques d'un technicien averti et les qualités morales et psychologiques d'un entraîneur, d'un manieur d'hommes. Or, ces qualités sont d'ordre si différent qu'il sera exceptionnel de les rencontrer suffisamment développées chez un même homme. On pourrait affirmer sans trop d'in vraisemblance qu'elles sont contradictoires sur certains points. En tous cas, elles orientent l'homme vers des spécialisations trop différentes pour qu'on puisse normalement exceller dans les deux directions.

Mais il est possible de ne pas demander au même homme de jouer ces deux rôles. Il est possible d'avoir, d'une part, le directeur technique, et, d'autre part, le chef moral. Alors le premier peut n'être qu'un simple homme d'affaires et même, à la rigueur, n'avoir qu'un attachement médiocre à l'idéal coopé-

ratif, pourvu qu'il mette toutes ses qualités au service de la société qui l'emploie. Le deuxième peut n'avoir pas beaucoup d'aptitudes pratiques, être un idéaliste dans le bon et dans le mauvais sens du mot. Il suffit que chacun soit bien adapté à son rôle, que leurs fonctions soient nettement délimitées, et, bien entendu, qu'ils soient liés par une solide amitié. Cette collaboration de l'idéaliste et du spécialiste est très féconde et elle réalise la meilleure solution du problème des compétences dans toute organisation démocratique (1). On conçoit qu'une telle division du travail permette, du moins aux grandes coopératives, de trouver bien plus facilement les dirigeants dont elles ont besoin. Dans beaucoup de sociétés, notamment en Allemagne, et dans quelques-unes en France parmi les plus grandes, ce système fonctionne et donne d'excellents résultats. On y voit, par exemple, le rôle de technicien joué par un ancien commerçant, et le rôle d'animateur joué par un instituteur : ce cas peut servir de type à cette situation qui semble devoir dominer de plus en plus dans l'avenir.

Dans un magasin de gros, et surtout dans une *Zweckgenossenschaft*, le rôle de chef moral est beaucoup moins important que dans une coopérative de détail puisqu'il n'y a plus de contact direct avec les coopérateurs individuels, aussi ces institutions peuvent-elles se contenter d'être dirigées par un bon technicien.

3. — Le manque d'hommes dans le mouvement coopératif

Il est incontestable qu'au point de vue qui nous occupe, la situation de la coopération est tout à fait insuffisante. « A l'heure actuelle, écrit M. Yung, on peut dire sans aucune exa-

(1) Voir l'ouvrage déjà cité de M. JOSEPH BARTHÉLEMY, p. 311.

gération que la coopération n'a pas la moitié des directeurs qui lui sont nécessaires pour gérer ses entreprises... Nous manquons d'hommes ». Il est tout à fait caractéristique à cet égard de lire les réponses faites par les coopérateurs de nombreux pays au questionnaire qui leur avait été adressé en vue du congrès de l'A. C. I. à Budapest, au sujet des causes du retard de la coopération dans ces pays. La plupart considèrent comme un des plus graves obstacles, souvent comme le plus grave, le manque d'hommes capables de faire de bons dirigeants.

Cette situation est sans doute plus grave dans certains pays — ceux où, comme nous l'avons vu, le rôle de l'homme est le plus important — mais même en Grande-Bretagne il en est ainsi dans une certaine mesure : des coopérateurs anglais se plaignent de la difficulté qu'éprouve la coopération à se procurer en particulier des hommes aptes aux fonctions de « general manager » — difficulté qui augmente avec la spécialisation et la variété des entreprises. Et nous avons vu que l'inutilisation d'une partie importante du capital des coopératives anglaises s'expliquait par l'insuffisance d'audace des dirigeants du mouvement. En Allemagne il y eut dans les premières années du xx^e siècle un grand enthousiasme pour la coopération et pendant cette période on trouvait facilement des dirigeants de valeur ; mais cela dura peu et maintenant le problème se pose comme ailleurs.

Le problème est donc inégalement grave suivant les pays mais il est général. Et on peut dire que, particulièrement en France, ce qui manque le plus au mouvement coopératif, ce sont de bons acheteurs, car dans le commerce, et notamment dans l'épicerie, le succès dépend surtout de la compétence et de la vigilance dont on fait preuve dans les achats, la vente étant beaucoup plus facile. L'achat par des non-spécia-

listes est considéré par M. Garbado comme la cause essentielle pour laquelle beaucoup de sociétés végètent, en particulier les petites sociétés françaises.

Après tout ce que nous avons dit sur l'importance du rôle de l'homme, dans les affaires en général et dans la coopération en particulier, il est inutile d'insister sur l'affaiblissement énorme qui résulte pour le mouvement coopératif de cette situation.

A cet égard, on peut comparer les coopératives de consommation ordinaires avec les régies coopératives : « Pourquoi cette grande différence de vitalité entre les coopératives publiques jusqu'à nos jours demeurées vivantes et les coopératives libres si douloureusement éphémères ? De part et d'autre, cependant, mêmes principes généraux, même mécanisme. Pour expliquer ce sort très inégal, nous constatons avant tout des différences très sensibles dans l'habileté de la direction et l'importance des ressources financières mises en œuvre. La compétence et la culture générale des ingénieurs sortis des grandes écoles ou des fonctionnaires des cadres de l'Etat (auxquels les régies ont confié le soin de les diriger), ainsi que la puissance financière des pouvoirs publics ont donné d'admirables fruits, une fois qu'elles ont été associées à la liberté d'action et à la responsabilité dont profitent toutes coopératives. Privées de semblables liberté et responsabilité, les entreprises d'Etat périssent. Inversement, privées de la puissance financière des pouvoirs publics et de la compétence des ingénieurs et des fonctionnaires dont l'Etat fait choix pour ses propres services, nombre de coopératives distributives végètent. Mais de l'union de ces forces, d'habitude séparées, jaillit le succès : tel est le haut enseignement qu'en lettres de feu l'expérience des régies coopératives belges déploie aux yeux mêmes des plus incrédules (1) ».

(1) B. LAVERGNE, *L'ordre coopératif*, p. 309

4. — Les causes de ce manque d'hommes et les moyens d'y remédier

On peut résumer ces causes en quelques mots :

1^o Pour diverses raisons, la rémunération des directeurs ou autres techniciens est presque toujours inférieure, et en général très inférieure à celle qu'accordent les entreprises capitalistes correspondantes.

2^o Par suite du caractère démocratique de la coopération, une situation dans une entreprise coopérative présente moins de sécurité et de stabilité que dans une société capitaliste et beaucoup moins encore, bien entendu, que dans une entreprise individuelle. En outre, et pour la même raison, un directeur de coopérative n'a pas une aussi grande liberté d'action qu'un petit commerçant ou même qu'un directeur de société anonyme ; il est aux prises avec toutes les difficultés techniques étudiées dans cet ouvrage.

Ce qui fait que les carrières de directeurs d'entreprises coopératives n'exercent qu'un bien faible attrait sur les hommes ayant de grandes capacités techniques, qui trouvent ailleurs des situations bien plus enviables. Le terme de « sélection à rebours » employé par M. Cernesson est exagéré, mais il est certain que la situation est loin de provoquer une sélection attirant les compétences.

Mais, par contre, il en résulte une sélection morale très appréciable. Etre directeur de coopérative suppose des qualités peu ordinaires de dévouement. Pour renoncer, au profit de la coopération, à une situation bien plus lucrative et plus stable, il faut avoir un idéalisme robuste, davantage même : une foi véritable en l'avenir de la coopération et en son utilité, il faut être capable de consentir des sacrifices pour cette foi, il

faut avoir, dans une certaine mesure, une mentalité d'apôtre. Nous savons qu'à des directeurs de grandes coopératives françaises, des entreprises capitalistes ont offert des situations comportant des traitements *doubles* de ceux que leur accorde la coopérative. Ils ont refusé par attachement à l'idéal coopératif : les cas de transfuges sont très rares parmi les directeurs : M. Cassau écrit qu'il s'en est produit un seul en Allemagne (il n'en est pas de même pour les gérants de succursales qui sont souvent indifférents au caractère coopératif ou capitaliste de l'entreprise, mais dont la situation est, au contraire des directeurs, aussi bonne et quelquefois meilleure dans la coopération).

Il faut d'autant plus de dévouement aux dirigeants de la coopération qu'ils obtiennent bien rarement la récompense qu'ils méritent : une foule est en général ingrate, et la coopération est trop souvent une foule.

Tant qu'il en sera ainsi, tant qu'à côté du capitalisme qui recherche les hommes de valeur et les attire par d'énormes traitements, la coopération se contentera de les attirer par la beauté morale et sociale de l'œuvre qu'elle accomplit, tant qu'elle aura besoin de dévouements pour vivre, il est certain qu'elle souffrira du manque d'hommes.

Voyons maintenant comment la coopération a cherché à réagir, ou comment elle pourrait réagir, contre cet état de choses.

Tout d'abord il faut remarquer que l'évolution coopérative elle-même a pour effet de simplifier les termes du problème et de le rendre moins angoissant. En effet, d'une part, la concentration coopérative permet à chaque homme de gérer des entreprises beaucoup plus grandes ; d'autre part, le développement des magasins de gros simplifie énormément le problème des acheteurs.

Il est vrai qu'en même temps l'augmentation générale du volume de la coopération et la multiplication des entreprises de production agit en sens inverse et augmente la demande d'hommes. Mais le problème est moins grave pour un service de production que pour une société de détail, parce que dans le premier on peut plus facilement payer convenablement un directeur et qu'il n'a pas de contact direct avec la démocratie des consommateurs, ce qui rend son rôle plus facile : il peut se borner à être un bon technicien, sans être un entraîneur d'hommes.

Il nous faut maintenant envisager en détail les divers aspects de la question.

5. — Le recrutement

L'origine des dirigeants est très variée.

Beaucoup sont d'anciens commerçants. D'après M. Arnold (1), en Grande-Bretagne les hommes ayant déjà une longue expérience de l'épicerie semblent avoir le monopole des postes de directeur (general manager). En Allemagne aussi, d'après M. Cassau, du moins jusque vers 1900, la plupart étaient d'anciens commerçants. En France c'est beaucoup plus rare : il existe pourtant dans le mouvement coopératif quelques anciens commerçants qui se sont convertis à la coopération, et ont apporté leur entreprise personnelle à leur société. Bien entendu il ne faudrait pas compter sur une généralisation de tels cas pour assurer le succès du mouvement coopératif.

Ce recrutement assure la valeur technique des dirigeants, mais fournit rarement des hommes dévoués à la coopération :

(1) *The organisation and administration of large distributive co-operative societies*, par F. Denmann et G. Arnold.

ils présentent donc quelques inconvénients : ils exigent de forts traitements ; l'éducation coopérative risque d'être négligée ; et même les principes coopératifs risquent de n'être pas très rigoureusement observés.

La petite bourgeoisie fournit plutôt de bons administrateurs que des directeurs. Les hommes qui en sont issus ont en général une grande probité et beaucoup de bon sens, mais ils manquent de dévouement et d'idéal.

Par contre, en France notamment, beaucoup de directeurs viennent de l'enseignement (primaire, primaire supérieur et technique) ; ce sont des idéalistes, des dévoués. Leurs capacités techniques sont évidemment très inégales suivant les individus mais ils possèdent en général, à un très haut degré, les qualités morales du chef démocratique et de l'entraîneur d'hommes. Dans les pays ruraux, les prêtres et les instituteurs ont souvent joué un grand rôle : c'est le cas par exemple en Hongrie.

En France, en Belgique et depuis 1900 en Allemagne, la classe ouvrière fournit la grande majorité des dirigeants. Nous avons alors le type du militant ouvrier qui s'est formé lui-même, qui peu à peu s'est élevé par son effort personnel mais qui n'a pas quitté sa classe, comme tant d'autres, pour devenir un petit bourgeois. Le mouvement coopératif compte en quantité de ces belles vies entièrement consacrées à la cause ouvrière. Ce sont des militants socialistes qui ont compris — pas toujours de très bonne heure — la valeur de la coopération, bien souvent après avoir été dégoûtés de la politique. De tels hommes, malgré les lacunes de leur culture, rendent de grands services, car ils sont en général d'un dévouement inlassable, d'une grande énergie et doués d'une force de travail considérable.

Il nous semble que l'avenir pour la coopération est le recru-

tement dans la classe ouvrière, au moins pendant longtemps encore. Il faudrait donc que le mouvement coopératif soit en mesure de donner lui-même aux jeunes d'élite de cette classe qui s'orientent vers elle, la formation technique, intellectuelle et morale nécessaire.

Mais avant de passer à ce point, signalons une institution dont la Suède nous donne un exemple et qui peut être fort utile dans ce domaine :

C'est un bureau de placement créé en 1918 par K. F. (1). Il a pour but de procurer aux sociétés des directeurs commerciaux et fait environ 60 placements par an. Parfois aussi il procure aux sociétés des gérants de magasin, et au besoin des remplaçants. La liaison entre ce bureau de placement et le département de révision de K. F. qui reçoit les comptes mensuels des sociétés adhérentes lui permet d'être très bien renseigné sur les aptitudes et la compétence de chacun. Grâce à ce bureau, les coopératives suédoises n'ont aucune difficulté, paraît-il, à trouver les hommes dont elles ont besoin.

Mais pour que le recrutement des dirigeants se fasse bien, il faut surtout les attirer en leur faisant une situation plus enviable, et aussi que la coopération soit connue et aimée. Dans les pays et dans les époques où le mouvement coopératif suscite beaucoup d'enthousiasme, le problème des dirigeants ne se pose pas. Donc ici aussi l'éducation a son rôle bienfaisant à jouer.

6. — La formation

Le mouvement coopératif ne peut guère compter, pour la formation technique de ses dirigeants, sur les écoles ordi-

(1) Ces détails nous ont été communiqués par M. Anders Hedberg.

naires de commerce, où les études sont coûteuses et qui sont surtout faites pour des jeunes gens des classes moyennes.

Elle sera sans doute amenée — et elle le fait déjà — à créer ses propres organismes de préparation technique, adaptés à ses besoins. Il existe déjà de vraies écoles coopératives, par exemple en Angleterre, en Italie, en Belgique, en Tchécoslovaquie (pour les émigrés ukrainiens), etc., servant aussi quelquefois à d'autres institutions soit ouvrières, soit de prévoyance sociale. Dans la plupart des autres pays, des systèmes très divers de cours fonctionnent plus ou moins régulièrement, plus ou moins fréquemment.

Inévitablement tout cet effort sera peu à peu coordonné et précisé.

Cet enseignement s'adresse à des hommes qui n'ont souvent qu'une instruction primaire, qui sont plus âgés que des étudiants de l'enseignement supérieur, et qui n'ont plus le loisir de longues études — soit qu'ils doivent étudier après leur journée de travail, soit qu'ils ne puissent être étudiants que pendant quelques semaines ou quelques mois — mais qui sont déjà des « convaincus ». Il s'agit de leur donner des notions générales sur les sciences sociales, en particulier sur l'économie politique et sur l'histoire des organisations ouvrières, des notions très complètes sur tout ce qui concerne la coopération, et bien entendu les connaissances nécessaires de technique commerciale.

A l'enseignement théorique doivent naturellement s'ajouter des stages qui ont une grande importance. Par exemple M. Cassau écrit que beaucoup de sociétés allemandes exigent de leurs directeurs un stage au conseil de surveillance et que cela donne d'excellents résultats.

7. — La rémunération

Nous touchons ici au point central du problème.

L'insuffisance des traitements des dirigeants est la plus grave erreur du mouvement coopératif, un des plus graves obstacles à son développement, car c'est naturellement la raison principale de la difficulté de leur recrutement.

La gravité de cet obstacle n'est d'ailleurs pas la même dans tous les pays : en France, « sauf un directeur qui doit à des circonstances exceptionnelles de toucher de 100 à 150.000 fr. par an et deux ou trois qui ont 36.000 francs, tous les directeurs de nos sociétés, même de nos coopératives nationales ou centrales, doivent se contenter de 24.000 francs par an. Plusieurs gagneraient instantanément le double ou le triple s'ils acceptaient d'entrer au service d'une société ordinaire (1) ».

En Grande-Bretagne, la même erreur a été commise, mais il semble qu'on en soit revenu. En 1905, M^{me} Potter-Webb écrivait : « Je n'affirmerai pas que les membres des sociétés coopératives n'aient jamais, avec une étroitesse de vue déplorable, refusé à leur gérant un traitement correspondant aux dépenses qu'il doit faire s'il veut acquérir les connaissances nécessaires des hommes et des choses, sans laquelle il ne peut servir utilement la société. Une série d'échecs ont donné aux coopérateurs une idée plus exacte de la vie du travailleur intellectuel. L'expérience leur a appris que les responsabilités et les préoccupations continues de l'entrepreneur nécessitent un taux de dépenses personnelles supérieur à celui des travailleurs manuels... Ils ne prétendent plus,

(1) B. LAVERGNE, dans *Revue des Etudes coopératives*, n° 12.

maintenant, que le traitement de leur employé ne doive jamais dépasser le salaire moyen de ses maîtres — opinion courante dans les premières associations ouvrières, aussi mal fondée dans son principe que détestable dans ses résultats (1) ».

Une autre et grave conséquence de cette insuffisance des traitements, c'est la tentation à laquelle se trouvent exposés les dirigeants et en particulier les acheteurs. On a beaucoup parlé du « pot-de-vin » dans la coopération : et il est même amusant de remarquer que ce reproche est en général fait au mouvement coopératif par le commerce capitaliste, alors que cette pratique est normale parmi les commerçants, et que ce sont précisément eux qui induisent en tentation les acheteurs des coopératives. Il est bien évident que jamais aucun cas de corruption ne se serait produit dans les coopératives si celles-ci n'étaient pas obligées de vivre dans une ambiance capitaliste et de se fournir auprès du commerce privé. Mais ici encore nous voyons que ce qui est considéré comme normal dans le capitalisme devient choquant et n'est plus admis si on le transplante dans la coopération. Le reproche de corruption fait par le commerce privé à la coopération est donc un hommage, bien involontaire, rendu à sa supériorité morale.

Mais nous devons — ou plutôt nous devrions — envisager ici cette question en elle-même. Quelle est l'extension de ce mal dans la coopération ? On concevra facilement combien, pour un étudiant, il est délicat, et même presque impossible, d'enquêter sur ce point, car presque tous nos renseignements viennent soit de documents coopératifs officiels, soit de questions posées aux dirigeants de coopératives eux-mêmes. Il faut avoir vécu longtemps dans le mouvement pour se pro-

(1) *La Coopération en Grand-Bretagne*, P. 238.

noncer. Il ne nous est donc possible ici que de rapporter l'opinion d'intellectuels ayant étudié le mouvement coopératif ou de secrétaires de Fédérations nationales. Il semble que le pot-de-vin n'ait jamais existé qu'en France, et qu'il soit à peu près inconnu ailleurs. Par exemple M. et M^{me} Webb disent qu'en étudiant sérieusement les faits on est obligé de conclure que le mouvement coopératif est, en Angleterre et ailleurs, nettement plus exempt de corruption et de malhonnêteté financière que les entreprises capitalistes qu'il remplace; et ceci parce que dans la coopération il y a plus de précautions contre ce vice, qu'on le condamne plus sévèrement, et que le niveau de l'honneur commercial est plus élevé (1). Et même en France, l'influence de l'esprit socialiste (2), une meilleure organisation de l'administration des sociétés, où les conseils d'administration et de surveillance jouent mieux leur rôle, et surtout les progrès du M. D. G., grâce auquel on peut déclarer maintenant que toutes les fois qu'un acheteur repousse systématiquement ses offres il est suspect, ont probablement à peu près complètement délivré la coopération de ce vice.

Mais revenons à l'insuffisance des traitements coopératifs. La cause en est avant tout d'ordre psychologique et même d'ordre idéologique, car économiquement des traitements suffisants ne constitueraient pas pour la coopération une charge très lourde. Comme l'écrit M^{me} Potter-Webb dans le passage cité ci-dessus, la cause profonde réside dans cet esprit égalitaire — plus fort en France que partout ailleurs — qui fait que des petits fonctionnaires, des ouvriers, surtout ceux d'opinions très avancées, n'acceptent qu'avec peine de donner des traitements très supérieurs à ce qu'ils touchent

(1) *The consumer's co-operative movement*, p. 326.

(2) Voir JEAN GAUMONT, *Histoire générale de la Coopération en France*, II, 428.

aux dirigeants d'une institution qu'ils ont créée eux-mêmes. Ils expriment volontiers l'idée qu'ils sont coopérateurs parce qu'ils ne veulent pas qu'un commerçant s'enrichisse à leurs dépens, et qu'ils ne veulent pas davantage entretenir un directeur grassement payé.

Ainsi la coopération qui, nous l'avons vu, tend à donner des salaires plus élevés aux travailleurs manuels, tend aussi à donner des traitements plus faibles aux fonctions de direction. En cela elle agit comme les services publics. Cette égalisation des revenus qui va, comme l'a montré M. Lavergne (1), jusqu'à rendre l'écart plus faible entre les traitements respectifs et les mérites respectifs, est en soi une excellente chose et un progrès social. Mais elle place toujours plus ou moins les organismes qui la pratiquent en infériorité dans la concurrence. Il faut donc attendre, pour permettre à cette bonne tendance de se réaliser pleinement, que la coopération soit assez solide pour n'avoir plus rien à craindre de cette concurrence.

En attendant, la situation actuelle préoccupe les meilleurs coopérateurs qui se rendent compte du tort qu'elle cause au mouvement. Mais la plupart d'entre eux étant eux-mêmes des directeurs de sociétés, ne peuvent pas naturellement dire trop ouvertement leur opinion sur ce point.

C'est donc l'expérience — ou plutôt l'éducation coopérative qui fera connaître d'expériences déjà suffisamment nombreuses et suffisamment concluantes — qui pourra peu à peu faire comprendre aux coopérateurs que le mouvement ne peut pas vivre toujours en reposant sur le désintéressement de quelques-uns.

Mais nous ne croyons pas que la coopération puisse et

(1) *Les coopératives de consommation en France*, p. 155.

doive donner des traitements supérieurs ou même égaux à ceux du commerce privé. Il est probable — et, croyons-nous, cela est bon — qu'elle restera toujours légèrement en-dessous. Il suffit que la différence cesse d'être aussi scandaleuse qu'actuellement.

Ajoutons enfin, à propos de la rémunération, que de plus en plus on prend dans la coopération l'excellente habitude d'intéresser les directeurs et les techniciens soit au développement du chiffre d'affaires, soit à l'importance des bénéfices, soit à la diminution des frais généraux.

8. — Leur situation morale

Elle est importante à considérer, car elle n'est de nature ni à attirer des dirigeants, ni à les placer dans les conditions de meilleur rendement de leur travail.

Au premier point de vue il faut bien dire que, outre la situation matérielle, le caractère démocratique des sociétés coopératives ne contribue pas, nous l'avons vu, à rendre très enviables les postes de directeurs de ces sociétés. Souvent les dirigeants travaillent dans une atmosphère de méfiance : méfiance des manuels pour les intellectuels ; méfiance pour les « meneurs », bien compréhensible dans le peuple qui se souvient d'avoir été trompé parfois par d'autres meneurs, dans la politique et même dans les syndicats.

Les coopérateurs ne manifestent pas toujours envers leurs dirigeants la reconnaissance que mériteraient tant de ceux-ci pour leur dévouement. Il leur arrive de faire preuve d'une certaine ingratitude.

La démocratie coopérative comme la démocratie politique souffre d'une instabilité des chefs qui sont remerciés parfois à

la légère. La coopération a encore des progrès à accomplir au point de vue de la durée des fonctions de ses dirigeants. « Une situation à la merci d'assemblées générales travaillées par la démagogie... Des affronts grossiers qui laissent pour longtemps la fierté blessée... » C'est ainsi que M. Yung caractérise la situation de ces dirigeants.

De tels excès sont heureusement rares, mais ils sont toujours possibles. Du moins le seront-ils jusqu'à ce que la démocratie coopérative fonctionne normalement, ce qui est une affaire d'éducation.

D'ailleurs jamais une situation de directeur dans la coopération ne sera aussi agréable que dans le commerce capitaliste, car un contrôle est toujours pénible à supporter, même si on en comprend parfaitement la nécessité. D'où la tendance chez certains directeurs à écarter dans une certaine mesure le contrôle des sociétaires : par exemple par l'encouragement à l'apathie, et par la ristourne fixe (voir p. 188). M. Gide (1) cite ces paroles caractéristiques d'un directeur de coopérative de production (mais ici on peut assimiler ces coopératives à celles de consommation) : « Aucune entreprise humaine ne peut prospérer sans tête qui la dirige. Quand la tête devient mauvaise, on la coupe. Si je me trompe on me frappera, mais jusque-là je ne veux pas qu'on m'embête ». Ce directeur admet donc sa responsabilité, mais se refuse au contrôle qui est pourtant indispensable dans une organisation démocratique : sans doute avait-il subi des exagérations telles que celles dont nous avons parlé plus haut.

Mais cette moindre liberté de mouvements des dirigeants de coopératives a une autre conséquence, peut-être encore

(1) Les obstacles au développement des coopératives de production, cours au Collège de France.

plus grave que le manque d'attrait exercé par la carrière : ils sont placés dans une situation psychologique qui ne les conduit pas aussi bien que dans le capitalisme à déployer toutes leurs facultés. Comme l'explique M. Gernesson, l'éclair d'une pensée audacieuse, traversant le cerveau d'un des « rois » de l'alimentation, illumine pour lui une voie nouvelle, sur laquelle il est le maître absolu de s'élancer immédiatement. Tout au contraire, privée des excitations violentes que produit le mirage entrevu de la fortune, l'administration d'une société coopérative ne connaît point ces désirs intenses, téméraires, où se mêlent l'attrait du jeu et l'acceptation du risque.

Sans être un fonctionnaire comme on le dit souvent, un directeur de coopérative n'est qu'un mandataire, un gérant des intérêts d'autrui. Nous estimons socialement préférable qu'il en soit ainsi, mais il faut bien reconnaître que l'entreprise n'est pas dirigée avec autant de vigueur que les entreprises concurrentes.

9. — Conclusion

En somme, nous ne croyons pas que la coopération puisse arriver, ni au point de vue des traitements, ni au point de vue de la situation morale, à donner à ses dirigeants des situations plus enviables, ni même aussi enviables, que le commerce capitaliste. Des progrès considérables peuvent cependant être faits dans ces deux domaines, progrès qui reposent avant tout sur une solide éducation coopérative : mais il faudra toujours aux dirigeants de la coopération un certain dévouement. Il faudra toujours qu'ils attachent à la supériorité morale et sociale de la coopération une importance suffisante pour renoncer en faveur de celle-ci à quelques avantages matériels.

Il faut réaliser que le système social qui se réalise est une condition même pour l'existence de la bourgeoisie. C'est le développement et le développement de cet état social qui est une force que le capitalisme ne peut pas avoir, et qui pourra compenser les inconvénients de la situation du moment quand le système social sera complètement basé sur le travail.

Une conséquence très importante est la suivante : il faut donc, pour qu'elle puisse triompher de cet obstacle, que la révolution prenne réellement un but de transformation sociale : à cette condition seulement elle pourra être le dévouement dont elle a besoin. Il est évident que si, comme on le lui connaît parfois, elle se contente de poursuivre l'échappatoire du mal de la vie, elle ne pourra que se laisser et s'effondrer en acceptant pour un tel but de consentir à des sacrifices personnels. L'affirmation de son but révolutionnaire est donc nécessaire pour son succès.

CHAPITRE VIII

L'ÉDUCATION COOPÉRATIVE

1. — Sa nécessité.

Au cours de la première partie — dont ce chapitre sera la conclusion — de notre étude, nous avons sans cesse été ramenés à cette question de l'éducation coopérative, qui en a été en quelque sorte le *leit-motiv*. Elle nous est apparue comme la solution dernière de presque toutes les difficultés intérieures du mouvement.

C'est l'éducation coopérative qui, répandant la connaissance des expériences faites, débarrassera peu à peu le mouvement des erreurs et des hérésies qui lui nuisent.

C'est l'éducation coopérative qui fera accepter l'idée de la concentration des forces coopératives aux petites sociétés particularistes qui végètent parce qu'elles restent isolées ; c'est elle qui permettra à la coopération d'être de plus en plus indépendante, par exemple par rapport à la politique, et qui éliminera peu à peu ses divisions.

C'est elle qui, en engageant les coopérateurs à confier leur épargne, sous une forme ou sous une autre, au mouvement, et en leur faisant accepter l'accumulation de réserves aux dépens des ristournes, sera un facteur essentiel de la solution du problème des capitaux.

C'est à grâce à elle que les coopérateurs seront de fidèles

acheteurs, pour le plus grand bien du fonctionnement commercial des coopératives.

C'est elle qui permettra de mettre en pratique la conception de la justice que nous avons indiquée au sujet de l'attitude de la coopération vis-à-vis de son personnel.

Grâce à elle, la beauté de l'œuvre coopérative étant mieux connue, un plus grand nombre d'hommes se prépareront aux carrières de dirigeants de coopératives.

Grâce à elle, surtout, les coopérateurs, comprenant le caractère démocratique de leurs sociétés, conscients de leur responsabilité, ayant une claire notion de leur rôle qui doit être d'exercer un contrôle vigilant, régulier, mais aussi peu gênant que possible, sur ceux qui gèrent leurs intérêts, fréquenteront régulièrement les assemblées et y prendront une part active et intelligente, et ainsi, les organes de la société jouant normalement et sainement, les dirigeants se sentant soumis à un contrôle éclairé et bienveillant, le caractère démocratique des sociétés coopératives cessera d'être une source de faiblesse pour devenir une source de force.

Grâce à elle, enfin, comme nous le verrons (1), la coopération peut parfois triompher de l'hostilité de puissantes coalitions capitalistes.

L'importance extrême de l'éducation coopérative n'a pas échappé aux coopérateurs, ni même aux adversaires de la coopération. L'éducation coopérative est bien, comme l'a dit M. Bugnon, « le meilleur des placements à longue échéance ».

« Nous devons observer, a écrit Holyoake, que c'est la sage mesure de consacrer 2, 5 % des bénéfices nets à un but d'éducation générale, qui a élevé si haut la société de Rochdale entre les sociétés coopératives. C'est cette « règle d'or » qui a

(1) Page 244.

donné tant de valeur à l'exemple des Equitables pionniers, qui leur a valu tant d'amis, tant de renommée. C'est elle enfin qui, en contribuant au progrès intellectuel et moral des coopérateurs, a préservé la société elle-même de voir ses règles entamées ou détruites par des hommes ignares ou mal informés, qui n'auraient pas manqué, là comme partout, de faire leurs efforts pour détruire les points mêmes les plus remarquables de la société de Rochdale. Car les ignorants sont toujours prêts à admettre que l'intelligence ne rapporte pas d'argent, tandis qu'en réalité, sans intelligence, il n'y aurait pas de dividendes du tout, ni dans les magasins coopératifs ni ailleurs. »

Dans tous les pays la nécessité de l'éducation coopérative a été affirmée et répétée à satiété, par les Fédérations et les meilleurs militants, sans d'ailleurs que partout les réalisations aient été suffisantes pour satisfaire les partisans de cette éducation. Son importance est telle que des sociétés allemandes ont préféré abandonner des membres nouveaux qui avaient, pendant la crise alimentaire de la fin de la guerre, adhéré en trop grand nombre et qui, n'ayant aucune éducation coopérative, constituaient par leur masse un danger pour l'avenir de ces sociétés.

Quant aux adversaires, nous citerons M. Sorel qui parle de l'appel au principe » comme du grand moyen de réclame qui assure la prospérité des coopératives belges, et M. Lambrechts, qui explique le succès de la coopération par la propagande qu'elle fait : « Dans le magasin coopératif, ils (les coopérateurs) stationneront avec patience, se contenteront d'une complaisance très relative chez les vendeurs, d'un choix absolument limité, ils feront de longs trajets pour s'y rendre, se passeront des choses qu'ils ne peuvent obtenir sur l'heure ; et ils se déclareront enchantés. Ce n'est pas ainsi qu'on agit à l'égard

des détaillants : question de suggestion, psychologie à percer au jour, au besoin, avec l'arme de l'ironie ».

Ce parti-pris en faveur de la coopération, qui résulte non pas d'une illusion sur les services qu'elle rend actuellement, (illusion que d'ailleurs la coopération n'est pas du tout habile à entretenir comme ses concurrents) mais d'une volonté de transformation sociale dont les auteurs que nous citons n'ont pas su apercevoir la beauté, est, en effet, la grande force du mouvement, celle précisément que l'éducation coopérative a pour but d'intensifier, et qui assurera sa victoire.

Donc la coopération a besoin de faire l'éducation de ses membres pour triompher et même pour fonctionner sainement. C'est évidemment une faiblesse par rapport au commerce privé (faiblesse qui devient au contraire une force une fois que cette éducation est faite) mais n'est-ce pas en même temps la preuve d'une supériorité sociale et morale ? C'est d'ailleurs tout simplement une conséquence du caractère démocratique de la coopération : le fait de remettre la souveraineté à la masse oblige évidemment à faire l'éducation de cette masse et toute démocratie est soumise à cette règle. « La démocratie, c'est la pseudocratie », écrivait déjà Proudhon.

2. — Son but.

Il importe de bien préciser le but de l'éducation coopérative.

Il ne s'agit pas de la formation du personnel dirigeant, des coopératives : cette formation, que nous avons déjà envisagée, suppose une éducation coopérative bien plus poussée et doublée d'une formation technique.

S'agit-il de l'éducation générale, de celle qu'un coopérateur anglais (M. Taylor, de Leeds, que cite M. Gide) a définie

ainsi : *former des hommes et des femmes honorables et utiles?*

Cette conception semble au premier abord trop grandiose et trop ambitieuse pour la coopération qui a son but à elle, bien défini et tout différent, et qui ne possède pas les moyens puissants d'action de la famille, de l'enseignement, de la religion, dont c'est beaucoup mieux l'affaire. Cependant tout ce que la coopération pourra faire dans ce sens, directement (par des cours et conférences de culture générale, des bibliothèques, des cercles, des groupes musicaux, sportifs, etc.) ou indirectement (par la pratique de la vie coopérative) lui sera extrêmement utile, car les hommes qui ont ainsi été formés par leur coopérative lui restent attachés par une solide reconnaissance : la coopérative se les est attachés par ce qu'ils ont de meilleur, ou en tous cas par des liens bien supérieurs à leur simple intérêt économi-que. Néanmoins, étant données l'immensité et la délicatesse d'une telle tâche, l'éducation coopérative qui ne dispose que de faibles ressources et qui doit aller au plus pressé, ne peut guère la prendre comme but principal.

Sera également secondaire — mais non négligeable — cet aspect de l'éducation du consommateur qui consiste soit à lui faire accepter de se soumettre à de petites disciplines (par exemple relativement aux heures où il fait ses achats, afin d'éviter des affluences excessives aux magasins) soit à le délivrer de cette sorte d'intoxication mentale qui résulte de la réclame et de la publicité sous toutes leurs formes (par exemple on lui apprendra à être moins maniaque dans son choix entre les diverses qualités ou marques d'un produit, et à ne pas attacher trop d'importance à des détails comme les emballages, emballages, étiquettes, etc.).

Pour bien comprendre le but véritable de l'éducation coopérative, il faut se reporter aux raisons de sa nécessité telles que nous les avons décrites.

Ce but, c'est de *cultiver chez les coopérateurs le sens de leurs devoirs envers leur coopérative*, et bien entendu, de leur faire comprendre les raisons de ces devoirs, autant du point de vue de leur propre intérêt que du point de vue du progrès social.

Acheter au magasin coopératif ne suffit pas, disait M^{me} Freundlich au congrès de Gand. Il faut être convaincu qu'en agissant ainsi on accomplit un acte social utile et sacré.

Ou comme l'a dit un autre coopérateur autrichien, M. Stauzel, dans une formule qui constitue une excellente définition de l'éducation coopérative, il faut « éduquer les membres de nos coopératives de façon à ce qu'ils ne soient plus des clients, mais des coopérateurs » (1).

C'est donc avant tout la culture d'une sorte de sens civique, de sens social, de « public spirit ». On comprendra aisément le but de l'éducation coopérative d'après ces lignes de M. Cernesson où il décrit, sous des couleurs peut-être quelque peu optimistes, l'existence de ce sens civique chez les ouvriers anglais : « Le droit de chacun à exercer son contrôle n'est pas seulement proclamé, il est réellement exercé : non pas seulement par le petit nombre de ceux qui sont capables de prendre la parole, mais par la majorité de ceux qui veulent écouter, comprendre, et se faire une opinion raisonnée. De cette façon les décisions sont rapidement prises, les administrateurs ne sont pas harassés, et surtout ils ne sortent pas de la réunion, comme il arrive ailleurs, découragés de leur tâche. Une idée maîtresse guide l'ouvrier anglais dans l'exercice de son droit de contrôle : il considère que la société n'est pas dirigée pour lui, mais qu'elle est dirigée par lui; tandis qu'en France, au contraire, l'ouvrier est partagé entre deux sentiments confus,

(1) « Unsere Mitglieder von Kunden zu Genossenschaftlern erziehen »

l'amour d'une autorité qui le dispense de voir et d'agir par lui-même, et le désir de la renverser non seulement à la moindre faute commise, mais sous l'effet du plus vague soupçon. Cette forte conception, fortement enracinée dans l'esprit de la classe ouvrière anglaise, assure à ses entreprises une suite et une vitalité dont le succès des sociétés distributives est peut-être l'exemple le plus remarquable (1). »

On voit aussi par là que cette éducation coopérative est bien plus facile que s'il s'agissait de l'éducation générale dont nous avons parlé, et par conséquent qu'on peut ne pas considérer sa réalisation comme utopique. Il s'agit uniquement de donner aux coopérateurs un certain nombre de bonnes habitudes, de leur inculquer certaines idées, de cultiver chez eux certains sentiments et la notion de certaines obligations.

De *bonnes habitudes* : habitudes d'acheteurs intelligents, d'acheteurs réguliers aussi, et surtout les habitudes nécessaires à la tenue ordonnée, efficace des assemblées, et d'une façon générale à la bonne marche de la démocratie coopérative.

Des *idées* : voici, à notre avis, quelles idées essentielles la coopération doit répandre :

1° La critique du régime capitaliste et la nécessité de le combattre et de le remplacer : à ce point de vue l'éducation coopérative se confond à peu près avec la propagande socialiste.

2° L'idée que l'émancipation de la classe ouvrière ne sera faite que par elle-même, autrement dit la morale du self-help.

3° L'idée que la coopération est un régime social pouvant remplacer le capitalisme, et la claire notion des raisons de

(1) *Les sociétés coopératives de consommation anglaises*, p. 386.

sa supériorité. La connaissance de ses principes et de son fonctionnement, ainsi que des services qu'elle rend dès aujourd'hui aux consommateurs. En un mot, l'essentiel de la doctrine coopératiste.

4° Une vision nette de ce que doit être le fonctionnement de la coopération, en particulier du rôle de contrôle des consommateurs souverains, et de la justice vis-à-vis des salariés telle que nous l'avons définie.

Des *sentiments* : l'amour de la coopération, le sens de la solidarité ouvrière nécessaire, un certain sentiment de révolte vis-à-vis du capitalisme, etc. : tous ces sentiments résultent et sont l'application des jugements de valeur et des idées ci-dessus.

Voyons maintenant les divers moyens dont dispose la coopération pour faire cette éducation.

3. — L'éducation par la pratique coopérative

La pratique de la vie coopérative est peut-être le meilleur moyen d'éducation dont dispose le mouvement, et ceci paraîtra tout naturel grâce aux conceptions pédagogiques modernes.

Le fait de lire le rapport adressé à chaque coopérateur par le conseil d'administration ; d'avoir à prendre une attitude sur ce rapport ; le fait d'assister à une assemblée et de voter ; tout cela fait comprendre au coopérateur les principes qui sont impliqués dans ces actes : même si la première fois il les accomplit sans en saisir toute la portée, il ne tardera pas à l'apercevoir. Un coopérateur qui accomplit régulièrement ces petits actes deviendra presque à coup sûr un bon coopérateur, il s'intéressera à la vie de la société, parce qu'il l'aura vraiment vue de l'intérieur.

Et même le simple fait d'acheter à la coopérative aura un effet éducatif sur lui, d'autant plus qu'il sera plus fidèle ou s'il se livre de temps en temps à des comparaisons de prix avec le commerce privé.

Enfin, un rôle capital est joué dans l'éducation coopérative par la *ristourne*. On sait qu'à son sujet de vives controverses se sont produites, et durent encore. Une des deux principales raisons (1) pour lesquelles nous estimons son maintien préférable est précisément son effet éducatif.

La ristourne symbolise l'abolition du profit ou plutôt sa restitution au consommateur. Le simple fait de sa remise à un coopérateur le fait presque obligatoirement réfléchir à la nature de la coopération et la comparer au capitalisme.

En outre la ristourne a pour effet de l'intéresser à la prospérité de la société d'une façon plus directe; elle lui fait comprendre qu'étant le bénéficiaire il est le responsable, et par elle il est tout naturellement induit à prendre au sérieux sa souveraineté de consommateur.

Mais ceci à une condition : c'est que la ristourne soit, comme sa nature l'exige, réellement et exactement proportionnelle au bénéfice net. Trop de coopératives ont pris la fâcheuse habitude de distribuer régulièrement chaque année le même taux de ristourne. Quand il en est ainsi, la ristourne perd presque toute sa valeur : elle n'est rien de plus que les primes du commerce et nous n'hésitons pas à dire que mieux vaudrait alors la supprimer complètement et la remplacer par un simple rabais fait aux sociétaires au moment de l'achat, comme d'ailleurs l'ont fait certaines coopératives, par exemple celle de Genève (pour des raisons fiscales).

Il nous semble que la crainte du mécontentement provoqué

(1) Nous trouverons l'autre (page 211).

chez les coopératives (par toute diminution de ristourne est la raison principale pour laquelle les dirigeants préfèrent souvent la ristourne fixe. A la fin d'un excellent exercice on n'ose souvent pas augmenter la ristourne de peur de ne pas pouvoir maintenir ce taux élevé pour l'exercice suivant et, ce qui est bien plus grave, on n'ose pas la diminuer à la fin d'une année médiocre, et même parfois on prend sur les réserves pour maintenir la ristourne : que de coopératives sont mortes d'une aussi dangereuse « bérézice » ! Il y a donc au fond de cette tendance, une manœuvre des dirigeants pour écarter le contrôle des sociétaires une tentative sans doute inconsciente d'altération du caractère démocratique de la coopération, que le manque d'éducation des coopérateurs et le trouble que cause parfois leur intervention ne suffisent pas à justifier.

Si la ristourne fixe devait prévaloir, devenir la règle dans la coopération il y aurait là un grave argument contre la doctrine coopérative. En effet ce fait tendrait à prouver que le consommateur n'est pas capable de supporter le risque économique, l'aléa de la production, — c'est-à-dire de jouer le rôle d'entrepreneur. Or l'échec de la coopérative de production et de la participation aux bénéfices montre que les travailleurs manuels sont incapables de prendre sur eux ce rôle et ce risque. Si les consommateurs organisés ne le peuvent pas non plus, il faudra renoncer à sortir du régime capitaliste.

Nous ne croyons pas qu'il en soit ainsi, mais c'est un point sur lequel l'attention des dirigeants de la coopération ne semble pas avoir été suffisamment attirée, en tout cas dans certains pays. L'avenir du mouvement exige que la ristourne absorbe *une partie invariable du bénéfice net*, et qu'ainsi elle soit un manomètre sensible, indiquant chaque année quelle est exactement la situation de la société.

Et si l'on redoute que les variations de la ristourne produisent chez des coopérateurs mal éduqués un effet trop brutal et des réactions dangereuses, on peut atténuer cet effet en ne distribuant pas la ristourne en argent, mais en la portant en totalité ou en partie au compte de chaque sociétaire, soit en actions supplémentaires, soit en dépôts ; mais qu'au moins le principe soit respecté.

A cette condition la ristourne peut avoir une influence éducatrice considérable.

4. — L'éducation par la propagande

L'éducation par la pratique coopérative telle que nous venons de la voir, n'est pas suffisante, d'abord parce qu'elle n'atteint pas ceux qui en auraient le plus besoin, c'est-à-dire ceux parmi les coopérateurs qui se désintéressent complètement de la société, en sorte qu'il y a là un véritable cercle vicieux ; et aussi parce que, même pour ceux qui y sont soumis, parce qu'elle a besoin d'être complétée et éclairée par une propagande qui leur expose les principes et les idées que la pratique ne leur avait guère que suggérés.

Nous trouvons ici :

1° Tout d'abord, faisant en quelque sorte transition, les *fêtes* organisées par la plupart des coopératives. Elles contribuent à leur donner un certain caractère familial ; elles cultivent le sens de la solidarité chez les coopérateurs ; elles unissent par association d'idées la pensée de la coopérative à un souvenir agréable ; et elles sont toujours l'occasion de placer quelque petit discours instructif sur la coopération.

2° Les *cercles*, musicaux, sportifs, les bibliothèques et tout ce qui s'en rapproche plus ou moins.

3° Une *Fête coopérative internationale* a lieu chaque année le premier dimanche de juillet ; elle est l'occasion de nombreuses manifestations de toute sorte et constitue un instrument éducatif puissant.

4° Les *cours, conférences, meetings, cercles d'études* de toute sorte.

5° Le *cinéma*, dont on sait la puissante influence sur les esprits, et dont la coopération use de plus en plus.

6° Les *comités d'éducation* qui se créent de plus en plus auprès de chaque section des grandes sociétés et qui, chargés de la propagande, du recrutement, de l'éducation, de la liaison entre les sociétaires et les administrateurs, font souvent preuve de beaucoup d'initiative.

7° Les *bulletins* des Fédérations ou ceux des sociétés, quelquefois adressés gratuitement à tous les membres des coopératives, et qui sont le moyen le plus précis, le plus complet, le plus direct, d'agir sur l'esprit des coopérateurs... ou du moins de ceux qui se donnent la peine de les lire.

8° L'édition de *livres, de brochures, de tracts* divers, ou encore de *calendriers, agendas, almanachs*, etc.

9° Tout ce qui constitue la *propagande* à l'extérieur, c'est-à-dire agissant sur les non-coopérateurs, et que nous retrouverons dans le chapitre suivant, mais qui a sur les coopérateurs eux-mêmes un contre-coup appréciable.

Cette énumération est, bien entendu, loin d'être complète, l'ingéniosité des coopérateurs découvrant sans cesse de nouveaux moyens d'éducation. Mais la plupart peuvent cependant rentrer dans une des catégories ci-dessus.

Tout ceci est entretenu par des prélèvements sur les bénéfices des sociétés locales, ou par les Fédérations nationales. La nécessité — voire même la valeur comme placement d'avenir — de ces dépenses est de mieux en mieux reconnue.

Dans certains pays, pour des raisons particulières de psychologie nationale, le mouvement coopératif a mieux saisi que dans d'autres l'importance de l'éducation. Ce sont la Grande-Bretagne, la Suède, la Finlande, la Suisse. L'effort éducatif y a été plus intense et mieux organisé que partout ailleurs. Le résultat est évident : la supériorité de la coopération britannique, les progrès particulièrement rapides des mouvements des trois autres pays, qui viennent désormais aussitôt après l'Angleterre pour la solidité des organisations coopératives et pour la proportion coopératisée de la population, sont incontestablement des conséquences et non des causes de l'effort éducatif.

Signalons enfin que l'éducation coopérative peut être puissamment aidée par des facteurs extérieurs, tels que le développement de l'instruction, la propagande socialiste, et ce « sens social » qui résulte dans certains pays d'une longue habitude de l'association. Mais nous retrouverons ces facteurs en étudiant le milieu.

5. — L'éducation coopérative des femmes

Nous touchons ici à un point d'une grande importance.

On sait que l'unité adhérente à une coopérative de consommation n'est pas l'individu mais le ménage. Or, chaque ménage est, on l'a dit, une petite coopérative de consommation : par conséquent, la société distributive est, en quelque sorte, le magasin de gros de tous les ménages adhérents.

Il semble donc que, puisque c'est la femme qui dirige le ménage, elle serait mieux désignée que l'homme, d'après le principe coopératif lui-même, pour diriger ce magasin de gros des ménages. C'est donc elle qui devrait exercer la souveraineté du consommateur. Il est assez paradoxal que toute l'année ce

soit la femme qui aille acheter au magasin, et que le mari assiste seul à l'assemblée générale.

Le mouvement coopératif devrait, nous semble-t-il, devenir un mouvement surtout féminin ; nous croyons que la présence des femmes aux assemblées contribue à améliorer leur tenue, en particulier à écarter l'intervention de la politique.

Depuis longtemps le mouvement coopératif l'a compris — dès 1907, au congrès de l'A. C. I. à Crémone, M^{me} Treub faisait un rapport sur la question — mais c'est surtout depuis deux ou trois ans qu'un grand effort est fait pour amener les femmes à prendre dans la coopération un rôle plus actif : c'est une des caractéristiques actuelles de la coopération. Ce sont des *guildes*, des *ligues*, qui, bien que spécialisées dans l'éducation féminine, emploient sensiblement les mêmes moyens que l'éducation coopérative générale, aussi nous n'insisterons pas : disons seulement que les cours de science ménagère y jouent un grand rôle.

Et les résultats commencent déjà à apparaître. Dans plusieurs pays on voit les femmes de plus en plus nombreuses dans les conseils d'administration ; en particulier en Angleterre, en Russie, en Finlande, en Autriche, elles ont fait leur apparition dans les conseils d'administration des magasins de gros.

A notre avis, les résultats de la campagne actuelle pourront avoir une grande influence sur l'avenir du mouvement.

DEUXIÈME PARTIE

LES OBSTACLES EXTÉRIEURS

CHAPITRE PREMIER

LA MAUVAISE RÉPUTATION DE LA COOPERATION

Le développement de la coopération est un des phénomènes économiques qui subissent le plus profondément l'influence des facteurs psychologiques, et en particulier de l'état d'esprit de l'opinion publique à son égard. Suivant qu'elle se trouve dans une atmosphère de sympathie ou d'hostilité, de confiance ou de méfiance, la coopération progresse ou végète. La foi qu'on a en elle est un des facteurs principaux de son succès : il nous faut donc étudier le grave obstacle à son développement que constitue dans certains pays l'indifférence à son égard ou même parfois le mépris pour elle dont fait preuve l'opinion publique.

Après avoir examiné quelques aspects de cette indifférence ou de ce mépris, nous étudierons quelques-unes de ses causes, puis les principaux moyens dont dispose la coopération pour réagir contre cet état de choses.

1. — L'indifférence de l'opinion publique

On trouve, en général, dans l'opinion publique, une ignorance extrême à l'égard de la coopération. Le mot « coopérative » évoque des idées extrêmement vagues : on va jusqu'à confondre les coopératives de consommation avec les coopéra-

tives de production, ou avec des services municipaux, ou même avec de grands magasins capitalistes.

Et les personnes qui en ont une notion plus claire montrent souvent assez peu d'estime pour elle : l'idée que les coopératives sont mal organisées, mal gérées, mal approvisionnées est assez répandue. Comme l'écrit M. Lavergne, « on s'est habitué dans le passé à croire la coopération vouée à des procédés techniques lamentables », et il y a d'ailleurs dans cette opinion une part de vérité.

Mais il n'en est pas partout ainsi : dans bien des pays, — ceux où il est le plus développé, comme la Grande-Bretagne et la Suisse — le mouvement coopératif jouit au contraire d'un grand prestige.

La presse, ou du moins la « grande presse », fait, à l'exception de quelques journaux socialistes, un silence si complet sur la coopération qu'il paraîtrait systématique si l'on ne réfléchissait que la coopération, avec son action lente et silencieuse, n'a rien de ce qui attire l'attention des journalistes. D'ailleurs, la publicité commerciale, qui constitue la principale source de recettes de nombreux journaux, diminue leur liberté de parole à l'égard de la coopération.

Dans les milieux politiques, nous trouvons le même silence, exception faite pour certains partis socialistes qui, comme en Belgique et en Autriche, sont ouvertement favorables à la coopération, et pour certains partis conservateurs qui, sans toutefois condamner la coopération en elle-même, la distinguent assez artificiellement des influences socialistes qui s'y exercent et se prononcent contre les coopératives qui suivent cette tendance. Mais, en dehors de ces exceptions, la plupart des partis n'osent ni se prononcer contre la coopération, ni affirmer trop haut leur sympathie pour elle, à cause de la puissance électorale considérable que représente le petit commerce ; ils se ré-

fugient dans un silence prudent. Même silence chez les gouvernements qui, pourtant, ne refusent pas de patronner des congrès de mutuelles ou de coopératives de production.

Il est vrai qu'à ce point de vue, les années de guerre (et celles qui ont suivi ont amené un certain revirement. On sait que, par suite des difficultés du ravitaillement, de la cherté exceptionnelle des vivres, des abus des « mercantis », la coopération a joui pendant quelque temps d'une vogue qu'elle n'avait jamais connue : elle fut véritablement à la mode. Les consommateurs affluaient dans les organisations coopératives : ils y étaient même encouragés par les gouvernements et par la presse. L'attention fut donc brusquement attirée sur la coopération, dans tous les pays qui souffrirent de la guerre. D'ailleurs cela ne dura pas : comme toutes les modes, celle-ci passa rapidement. Et pourtant il en est resté quelque chose : c'est ainsi qu'on a pu voir, dans les trois ou quatre dernières années, des chefs d'Etat aussi différents que MM. Coolidge, Mussolini, Lenine, prononcer ou écrire des paroles très élogieuses pour la coopération (1). Et de plus en plus on prend l'habitude de considérer les coopératives de consommation comme les représentants les plus qualifiés des consommateurs, et de les consulter à ce titre.

Si nous considérons maintenant les milieux scientifiques, c'est-à-dire si nous examinons l'opinion des économistes sur la coopération, nous constatons que tout en reconnaissant les bienfaits actuels de la coopération, et en se déclarant partisans de son développement, ils considèrent — sauf, bien entendu, ceux qui adhèrent au programme coopératiste — comme chimériques ses ambitions de rénovation sociale, sans d'ailleurs

(1) Voir dans le *Bulletin coopératif international* les paroles du président Coolidge (1924, p. 156) ; dans l'*Emancipation* de février 1923 celles de Mussolini ; et celles de Lénine que nous citons dans notre conclusion.

donner en général des raisons bien précises de cette attitude qui est quelque peu contradictoire.

Mais passons à l'attitude du socialisme envers la coopération. Cette attitude est beaucoup plus importante pour elle que celle des économistes ou des gouvernements, car elle a, à cause du prestige considérable des socialistes dans la classe ouvrière, une très grosse répercussion sur le développement de la coopération dans cette classe, et en particulier sur le recrutement des dirigeants. L'évolution des partis socialistes à ce point de vue a été souvent décrite et il est inutile de la répéter ici (1) : leur attitude est de plus en plus favorable à la coopération.

Bien mieux : la pensée socialiste est de plus en plus imprégnée de coopératisme. De plus en plus les socialistes prennent l'habitude de représenter la coopération non seulement comme un simple moyen d'aider matériellement le prolétariat ou de lui faire faire son apprentissage du pouvoir, mais comme le type même de la société idéale à réaliser. Cette évolution est particulièrement visible dans la place et le rôle important que donnent aux consommateurs des auteurs comme Edgard Milhaud, dans son remarquable ouvrage *La marche au Socialisme* (voir en particulier les pages 248 et suivantes), ou des projets comme la « Nationalisation industrialisée » proposée en 1920 par le conseil économique du travail de la C. G. T.

Mais d'une façon générale, les partis socialistes sont encore loin de donner à la coopération l'appui désintéressé qu'elle mériterait au point de vue de la cause socialiste.

(1) La Coopération et le Parti ouvrier en France, dans Ch. GIDE, *La Coopération* ; VANDERVELDE, *La Coopération neutre et la Coopération socialiste* ; BRUNEAU, *le Socialisme et la Coopération* ; POISSON, *La République coopérative* ; *Socialisme et Coopération* ; LÉNINE, *Sur la Coopération*.

2. — Les apparences mesquines de la coopération

Il faut bien reconnaître que le mouvement coopératif, par les apparences extérieures qu'il se donne, est, dans une certaine mesure, responsable de cette indifférence, de cette ignorance et de ce mépris dont il souffre.

Une entreprise capitaliste, luttant pour le profit, — et à condition toutefois d'être soumise à la concurrence, — attache toujours une très grande importance à ses apparences et fait pour elles des efforts très coûteux : il s'agit de donner aux clients comme aux fournisseurs et aux banquiers, l'impression d'une entreprise solide, bien organisée et prospère. La coopération n'a pas ce souci. Elle n'a pas, par définition, à pratiquer la course au client. Elle est, par nature, incapable, puisque contrôlée par lui, de chercher à induire le consommateur en erreur. Elle ne prend comme but que la qualité et le bon marché, et veut éviter tous les frais parasitaires qu'impose la course au client. Enfin elle manque de capitaux.

Pour toutes ces raisons, les coopératives ont pendant très longtemps négligé complètement leurs apparences. En particulier l'installation des magasins est classique à ce point de vue. « Autrefois, écrit M. Garbado, on choisissait la rue la moins passante, et dans cette rue le coin le plus obscur. Si l'on pouvait trouver une boutique dans le fond d'un corridor, c'était parfait. Enfin, si parfois on était dans l'obligation d'avoir une boutique sur rue, on s'empressait d'en blanchir les vitres pour cacher le magasin aux yeux des profanes. »

Non seulement tout luxe, toute recherche artistique dans l'étalage étaient éliminés, mais parfois c'étaient des commodités essentielles qu'on estimait inutiles. On conçoit facilement le tort que ces habitudes causaient à la coopération,

d'abord directement auprès des consommateurs, — car, comme l'écrit encore M. Garbado, « il ne faut pas avoir l'air pauvre : la pauvreté n'attire guère » — mais aussi auprès de l'opinion publique qui tout naturellement jugeait d'après ces fâcheuses apparences.

Nous venons de parler à l'imparfait. En effet, ce travers de la coopération est en voie de disparition. Dans bien des pays il n'a pour ainsi dire jamais existé, sauf tout à fait au début du mouvement. En France il n'existe plus chez les sociétés de fusion et on ne le rencontre que dans de vieilles petites coopératives : nous aurions donc pu le classer parmi les erreurs que la coopération ne commet qu'à ses débuts. Mais il nous semble pourtant avoir joué un rôle essentiel dans la constitution de cette mauvaise réputation de la coopération.

Actuellement, d'une façon générale, les magasins coopératifs sont aussi bien situés, aussi bien aménagés, aussi bien tenus que tous ceux que l'on trouve dans les quartiers ouvriers. Ils sont, il est vrai, souvent dépassés au point de vue luxe par ceux des quartiers riches. D'ailleurs il leur manquera toujours un certain luxe tapageur, et cette abondance des procédés de réclame qui caractérise le commerce privé : ils sont disposés non pour forcer l'attention des passants, mais de façon à faciliter le service.

3. — La mortalité coopérative.

M. Gide évalue la mortalité coopérative, pour la France et pour la période 1904-1914, au chiffre considérable de 60 pour 1000. Mais ce chiffre s'applique à un mouvement qui était alors encore à ses débuts et très morcelé. Dans les mouvements coopératifs plus évolués, la mortalité est certainement

très inférieure. En particulier parmi les grandes sociétés modernes, les faillites sont exceptionnelles.

Or, toute faillite de coopérative est un fait extrêmement grave pour le mouvement, beaucoup moins par le recul qu'elle constitue en elle-même que par ses répercussions psychologiques. Les personnes qui, de près ou de loin, ont assisté à cette faillite, sont tentées de généraliser, de juger par ce fait l'idée coopérative elle-même, et on en trouve qui, après une expérience cuisante, sont devenues complètement irréconciliables avec cette idée. Ainsi, dans les localités où une coopérative a fait faillite, la confiance en la coopération est terriblement ébranlée : on pourrait dire qu'une bonne partie de la population est, pour longtemps, vaccinée contre la coopération.

Le mouvement coopératif, pris dans son ensemble, a donc directement intérêt à éviter autant que possible toute chute de coopérative. A cet intérêt général s'ajoute le plus souvent un intérêt encore plus direct, résultant de ce fait que le principal créancier d'une coopérative est en général le magasin de gros ou la banque coopérative, propriété des autres coopératives : si bien que toutes les sociétés d'un pays auraient à souffrir de l'effondrement de l'une d'elles. Il y a donc dans la coopération une solidarité étroite, qui la différencie totalement de la lutte pour la vie du commerce privé, où la faillite d'un concurrent est au contraire envisagée avec satisfaction. C'est là une des principales raisons qui font de la coopération un régime économique socialement et moralement supérieur. Mais ici, contrairement à ce que nous avons vu souvent, cette supériorité est pour la coopération une source de force et non de faiblesse.

Voyons par quels moyens se manifeste cette solidarité coopérative, cette nécessité pour la coopération d'empêcher les chutes de sociétés particulières.

D'abord, les Fédérations nationales, par la propagation de « l'orthodoxie coopérative », rendent de plus en plus rares les hérésies coopératives ou commerciales qui sont une des causes les plus fréquentes des chutes de coopératives. Elles agissent aussi, souvent, par l'apaisement des querelles internes qui sont parfois mortelles.

Les institutions de révision de comptes, créées sous des formes différentes suivant les pays par les Fédérations, sont également un moyen d'action puissant, permettant aux plus petites coopératives de jouir d'avis d'experts, qui les préviennent dès que de l'examen de leur comptabilité peuvent naître des inquiétudes.

Dans le même ordre d'idées, citons les inspecteurs ambulants qui existent dans quelques pays et les spécialistes du renflouement que certaines Fédérations envoient diriger les sociétés dont l'existence est menacée.

En Suède on a organisé, sous le nom de « Svenska hushållsföreningen » (« S. H. F. ») une sorte de société de secours aux sociétés faibles. Les coopératives qui sont en mauvaise posture y adhèrent, leurs dirigeants sont remplacés par ceux de la S. H. F. dans toutes leurs attributions, comme le choix du personnel, la tenue de la comptabilité, les achats, etc. : elles perdent donc toute indépendance, avec toutefois cette réserve que les directeurs de la S. H. F. sont responsables devant une assemblée de délégués des sociétés adhérentes. Cette méthode énergique semble être une des causes de la diminution du nombre des chutes de coopératives dans ce pays.

En France, on a employé la même méthode. « Une société qui pendant la guerre fit de brillantes affaires à cause du voisinage d'usines nouvelles de guerre, vit sa prospérité s'arrêter en même temps que les hostilités, par suite du départ des ou-

vriers licenciés et, il faut le dire aussi, à cause d'une mauvaise gestion intérieure, aggravée de querelles intestines » Les découverts accordés étaient déjà gros. Les coopératives de la région, convoquées par la F. N. C. C., constituèrent « une société fédérale, qui prit la responsabilité de la société défaillante, à condition que son conseil d'administration n'ait plus de pouvoirs » et ce moyen permit de sauver la société (1).

La solidarité étroite qui lie entre elles les sociétés coopératives se traduit parfois par des mesures encore plus accusées : par exemple des prêts — et il est facile de concevoir combien à ce point de vue l'existence d'une banque coopérative facilite les choses — ou même en cas de faillite inévitable, la dislocation de la société et la reprise de ses magasins par les sociétés voisines, ce qui permet d'éviter le plus grave inconvénient de la faillite : aucun magasin n'est perdu pour la cause coopérative, et les coopérateurs font automatiquement partie d'une autre société.

D'ailleurs la plupart des grandes sociétés de fusion n'hésitent pas, quand elles le peuvent, à reprendre les sociétés menacées, même avec un fort passif.

Il est donc possible de prévoir le temps où il ne se produira plus de faillites dans la coopération.

4. — Les fausses coopératives.

Il ne s'agit point ici des sociétés qui s'écartent plus ou moins de ce que nous avons appelé « l'orthodoxie coopérative ». Il s'agit, tout d'abord, de sociétés purement capitalistes qui, soit pour bénéficier d'avantages fiscaux ou juridiques, soit pour mieux

(1) BARÈS, *Le crédit aux coopératives de consommation*.

attirer la clientèle, se donnent plus ou moins l'apparence de sociétés coopératives.

Tantôt, comme en Suisse ou en Italie, elles en prennent la forme juridique ; tantôt elles introduisent le mot « coopérative » dans leur titre ; tantôt elles essaient de donner le change en imitant certaines particularités des coopératives, en particulier la ristourne. Le record de l'ingéniosité dans cette voie est détenu par les *Etablissements économiques du Casier de Saint-Etienne*, qui distribuent des primes sur les achats pour simuler la ristourne, et qui pour compléter l'illusion offrent à leurs clients de souscrire à des obligations de la société.

Ces procédés tendent à détruire le prestige de la coopération dans l'esprit du public en répandant chez lui l'idée qu'il trouve autant d'avantages dans les maisons capitalistes que dans les coopératives, et ainsi ils causent un tort très grave au mouvement.

Ajoutons à ces entreprises capitalistes d'autres institutions plus proches des coopératives mais non moins dangereuses :

Les coopératives patronales (qui sont en réalité des économats déguisés). Elles pratiquent la vente à crédit par retenue sur les salaires. Et parfois, quand il se produit une hausse des prix, elles ne la suivent pas, afin de fournir au patronat un motif pour refuser d'augmenter les salaires. Il en résulte naturellement qu'elles attirent sur l'idée coopérative d'hostilité de la classe ouvrière.

Les coopératives militaires comme celles créées en France au moment de la démobilisation et que leur constitution paradoxale condamnait soit à une mort rapide, soit à des scandales, et qui contribuèrent grandement à détruire la faveur dont avait joui la coopération à cette époque.

Comment réagir contre ces fausses coopératives ?

D'abord par la propagande, l'enseignement, l'éducation

coopérative, elle que le public sache mieux l'accepter que celle d'une fausse coopérative.

Enfin, une Fédération nationale, qui se fera bien entendre, l'admission de toutes fausses coopératives, pour par là, si elle est connue et si elle jouit d'un certain prestige, donner un véritable brevet d'authenticité à toutes les sociétés qui pècheront et inversement discréditer celles dont elle refuse l'admission.

Enfin, la loi a le rôle principal à jouer dans ce domaine. Il est très facile de créer légalement une fausse coopérative. Il suffit donc d'interdire aux sociétés ne remplissant pas les conditions légales de prendre le nom de coopératives (1). Plusieurs législations ont déjà entré dans cette voie.

5. — Les remèdes.

Telles que nous venons de les voir, les causes principales de la mauvaise réputation de la coopération ne nous paraissent pas être vraiment importantes, ou bien elles sont en voie de disparition, ou bien elles semblent pouvoir être facilement combattues.

Mais la réaction de la coopération contre sa mauvaise réputation ne sera jamais bien vive. Il est de sa nature d'être modeste et silencieuse. Elle n'a ni à attirer la clientèle comme le capitalisme, ni même à élever bien haut ses revendications comme le syndicalisme puisqu'elle n'a besoin de personne, ne demande jamais, mais se débrouille toute seule et agit par elle-même et dont elle a besoin.

Il semblerait même au premier abord que la coopération

(1) De même que la loi française du 23 décembre 1912, art. 6, réserve le titre de société d'habitation à nos sociétés qui remplissent certaines conditions de la loi et approuvées par le ministère du Travail.

pourrait fort bien vivre malgré cette mauvaise réputation. Mais nous savons à quel point elle dépend des facteurs psychologiques. Améliorer sa renommée, c'est augmenter le nombre de ses adhérents, le chiffre de ses ventes, le montant des dépôts recueillis. C'est surtout attirer les bonnes volontés, les dévouements dont elle a besoin.

Quels moyens s'offrent à elle pour cela ?

A. — *L'enseignement de la coopération.*

Le mouvement coopératif fait dans tous les pays, et en particulier en France dans ces dernières années, de grands efforts pour obtenir qu'une place soit faite à la coopération dans l'enseignement public. Il est évident que si dans toutes les écoles primaires les enfants acquéraient une notion claire et solide de la coopération, le mouvement en serait singulièrement fortifié.

La littérature coopérative peut aussi avoir une grande influence. « L'ouvrage de M. Holyoake, *Histoire de la coopération à Rochdale*, a fait naître un grand nombre de sociétés coopératives de consommation : leur multiplication considérable dans les années qui suivirent et surtout les témoignages précis de plusieurs d'entre elles ne laissent aucun doute sur la réalité de cette influence. » (1) Et on sait quel rôle a joué dans le mouvement coopératif européen l'œuvre de M. Charles Gide.

B. — *Propagande et publicité.*

La distinction entre ces deux moyens d'action repose sur ce fait que le premier a pour but de *faire adhérer* le consomma-

(1) CERNESSE, *Les sociétés coopératives de consommation anglaises*, p. 291.

teur à la coopérative, le deuxième de *faire acheter* le consommateur ou le public. Bien entendu ils aboutissent tous deux au même résultat final, un sociétaire étant naturellement un acheteur et un acheteur devenant normalement un sociétaire. Et tous deux doivent être complétés par l'éducation coopérative proprement dite, qui consiste à faire d'un sociétaire nominal un coopérateur conscient.

La propagande se fait par l'affiche, le tract, les conférences, meetings et fêtes de toute sorte, par des articles de journaux et par bien d'autres procédés ; la propagande individuelle joue aussi un grand rôle ; souvent on concentre l'effort sur une période limitée, comme sur la « semaine d'adhésion » des coopératives françaises, ou encore comme la grande campagne de propagande intensive que les coopératives anglaises viennent de faire, en février 1927, au moyen d'affiches, d'articles dans la presse, de distribution de tracts à domicile, de réunions publiques, et dont les résultats, qui ne sont pas encore connus exactement, semblent devoir être excellents.

Un effort particulièrement intéressant dans cet ordre d'idées a été l'Exposition internationale de la Coopération et des œuvres sociales, organisée en 1924, à Gand, par l'A.C.I. Cette exposition a fait sur ses visiteurs une profonde impression et pour beaucoup elle a été une vraie révélation de la puissance et de l'utilité du mouvement coopératif.

La propagande fait appel soit à l'intérêt des consommateurs, soit à leur idéal social, comme ce tract distribué en 1898 par une coopérative socialiste belge, dont nous extrayons ces phrases caractéristiques :

« Allez-vous rester isolés sans prendre une action de 10 francs payable en plusieurs fois ? sans manger le pain socialiste fabriqué par des socialistes ? Si vous ne faites rien, vous êtes

indignes de vous dire socialistes. Si vous ne mangez pas le pain socialiste, ne parlez plus de votre dévouement ».

M. L. Bertrand raconte que cette société qui végétait et était menacée dans son existence, fut ainsi sauvée : la vente passa de 400 à 900 pains par jours (1).

La publicité est très discutée. En effet l'extraordinaire gaspillage que la nécessité de s'imposer à l'attention du consommateur impose à tout le commerce moderne est le vice le plus visible et le plus ridicule du capitalisme. La coopération, par définition, semble ne pas en avoir besoin. Et pourtant sa suppression complète est dangereuse pour elle. Le consommateur est en quelque sorte intoxiqué par l'habitude de la publicité, et la coopération est obligée, un peu comme un médecin pour guérir un morphinomane, de ne l'en priver que progressivement. D'ailleurs, il y a une certaine conception de la publicité qui semble destinée à subsister même en régime coopératif : c'est celle qui consiste non pas à arracher à d'autres fournisseurs, par la force de la suggestion et de l'obsession, la force d'achat du consommateur, mais à lui faire connaître dans son propre intérêt les produits qu'on lui offre et principalement ceux auxquels il n'est pas encore habitué. La distinction est délicate, mais il nous semble que la pratique coopérative la vérifie. En fait la coopération se livre à certaines dépenses de publicité, modestes et discrètes, et beaucoup de militants insistent sans cesse pour qu'elle pénètre davantage dans cette voie.

C. — *La vente au public.*

Elle est très discutée dans les milieux coopératifs et dans bien des pays, soit pour des raisons juridiques et principale-

(1) *Histoire de la coopération en Belgique*, II, p. 501.

ment fiscales, soit pour des raisons de principe (les coopérateurs allemands considèrent que les avantages de la coopération doivent être réservés à ceux qui en acceptent les responsabilités), elle n'est pas pratiquée.

Mais elle tend à se répandre et la raison en est qu'elle joue dans le recrutement de nouveaux coopérateurs un rôle capital et un peu comparable à celui de l'« entrée libre » dans les grands magasins. Elle permet à tout consommateur de faire connaissance avec la coopération sans prendre d'engagement.

Mais encore faut-il, pour qu'elle joue ce rôle, donner aux sociétaires des avantages sérieux, sinon il est certain que les acheteurs ne feront jamais acte d'adhésion, afin de n'avoir ni à prendre une action ni à assumer de responsabilité. Or ces avantages ne peuvent être que la ristourne.

D. — *La ristourne.*

A côté de son rôle éducatif que nous avons déjà vu, la ristourne joue donc ce rôle très important de provoquer des adhésions, de transformer des clients en coopérateurs. Même si on ne pratique pas la vente au public, elle attire les consommateurs mieux qu'une différence correspondante de prix. Et elle augmente la fidélité des sociétaires : M. A. Thomas raconte (1) que dans *l'Avenir* de Paris-XII^e, qui végétait, le rétablissement d'une répartition de trop-perçus fit passer les recettes de 80 à 221 francs en 5 mois.

*
* * *

La mauvaise réputation de la coopération ayant surtout des

(1) *L'Humanité*, 3 janvier 1910.

causes destinées à disparaître, sera probablement, dans les pays où elle existe encore, remplacée par un prestige analogue à celui dont jouit le mouvement coopératif dans les pays où il a atteint un grand développement.

CHAPITRE II

LE MILIEU

Nous groupons dans ce chapitre une série d'obstacles assez disparates de nature. La coopération est extrêmement sensible à la plupart des aspects de la vie sociale, et les différentes caractéristiques du milieu où elle se développe ont une grande influence non sur sa nature qui est immuable, mais sur son succès. Nous examinerons donc les principaux facteurs qui influent sur elle :

1. — Le facteur social.

Il est incontestable que la coopération réussit mieux dans certaines classes sociales que dans d'autres, que certaines catégories de consommateurs y semblent plus aptes que d'autres.

A. — *Le milieu d'élection de la coopération.*

Il existe un milieu social qui est particulièrement favorable au mouvement coopératif. |

On a souvent remarqué une certaine relation entre le développement de l'industrie et celui de la coopération dans une région. (Voir Poisson, *La République coopérative*, (p. 64)

D'importantes exceptions à cette règle (comme par exemple les Etats-Unis, pays très industriel à mouvement coopératif insignifiant, et la Finlande, pays agricole à mouvement coopératif puissant) n'empêchent pas la vérité de cette relation.

D'autre part, et c'est un autre aspect de la même relation, les milieux urbains sont plus favorables à la coopération que les milieux ruraux.

On a pourtant remarqué que pendant longtemps les capitales ont été en retard, à cause sans doute de l'intensité de la vie commerciale, et des difficultés pour les membres d'une coopérative de se connaître personnellement ; et pourtant depuis quelques années la coopération a pu s'implanter solidement à Paris, à Londres, à Vienne, à Moscou. Mais des villes de moindre importance, dans ces pays, gardent en général sur leur capitale une avance énorme.

En réalité, si les régions industrielles et si les villes sont particulièrement favorables au mouvement coopératif, ce n'est pas directement parce que telles, c'est parce qu'elles sont le siège d'une certaine classe qui est le milieu d'élection de la coopération : *le prolétariat industriel*.

« Le développement de la coopération, a écrit M. Lavergne, est en raison directe de l'importance et de l'âge de la classe ouvrière du pays ». L'initiative du mouvement coopératif dans chaque pays, — sauf au Danemark et en Hongrie — et presque de chaque coopérative, est pour ainsi dire toujours d'origine ouvrière. La coopération est d'abord un mouvement ouvrier. Les causes semblent en être : le besoin d'économies qui est éprouvé plus vivement dans cette classe : la plus grande facilité avec laquelle on y trouve des hommes courageux, désintéressés, capables d'agir par dévouement pour l'idéal ; la solidarité plus forte qui y règne ; l'influence du socialisme.

B. — *La coopération dans les autres milieux.*

La coopération est née dans la classe ouvrière. Elle reste en général composée en majorité de représentants de cette classe.

Mais il ne faudrait pas croire qu'elle y reste limitée : elle se répand de plus en plus dans d'autres milieux. Voici par exemple dans deux pays l'évolution de la répartition des classes au sein de la coopération :

	Allemagne		Suède	
	1910	1924	1910	1922
Agriculteurs indépendants.	1,6 %	3,5 %	11,3 %	13 %
Ouvriers agricoles.....	2,36	3	6,3	5,2
Fonctionnaires et professions libérales.....	3,8	9,9	8,7	10,8
Retraités, pensionnés, etc.	7,9	10,8		
Industriels.....	6,25	6,02		
Ouvriers industriels.....	78,14	65,5	58,6	49,7

Ces chiffres montrent très nettement la croissance de la coopération dans d'autres classes que le prolétariat industriel. Examinons maintenant les obstacles particuliers qui existent dans ces classes, au développement de la coopération.

Dans les **classes rurales**, ces obstacles sont, d'après M. Gide, les suivants :

« Les campagnards, par leur habitation, leurs travaux, les bornes de leurs champs, sont fortement individualisés, et méfiant pour les idées qui leur viennent des villes. Ils ont peu de besoins et ceux qu'ils ont trouvent facilement à se satis-

faire. Pour une bonne part il y est pourvu par les produits de la ferme elle-même ; pour les autres, par les marchands ambulants... D'autre part, les agriculteurs regardent à l'intérêt du producteur plutôt qu'à celui du consommateur : ils sont protectionnistes, ils désirent de hauts prix ; ils soutiennent les classes moyennes et le petit commerce (1) ».

Mais la coopération a su dans bien des cas triompher de ces obstacles. Le Danemark offre l'exemple très curieux d'un mouvement coopératif de consommation bien plus développé et bien mieux organisé dans les campagnes que dans les villes. La cause en est sans doute dans le grand développement de l'instruction populaire dans ce pays.

De même en Hongrie, la coopération de consommation rurale a longtemps été en avance sur la coopération urbaine. Et aujourd'hui nous voyons la coopération pénétrer avec succès dans bien d'autres pays agricoles, comme la Finlande, la Russie, les Indes.

La prospérité des autres formes de la coopération, en particulier des coopératives de fournitures agricoles, de crédit, de vente, semble aider au développement des coopératives de consommation rurales ; mais peut-être dans l'avenir nuiront-elles aux progrès de la République coopérative par la force qu'elles auront donnée aux intérêts et à la mentalité productivistes.

En particulier la division du travail entre la coopération de consommation et la coopération de fournitures agricoles est très délicate à faire : la fourniture des produits destinés à une basse-cour familiale, à un jardin familial, peut aussi bien être considérée comme appartenant à la première qu'à la deuxième. Il est nécessaire que dans ce domaine un accord soit réalisé

(1) *Les sociétés coopératives de consommation*, page 223.

entre les deux mouvements pour éviter toute concurrence (1).

D'autre part il faut noter que les coopératives régionales à succursales multiples facilitent considérablement la pénétration de la coopération dans les campagnes : établir une succursale dans un village est incomparablement plus facile que d'y créer de toutes pièces une société nouvelle.

Signalons enfin l'idée de magasins coopératifs ambulants (wagons spéciaux de chemin de fer ou camions automobiles) qui est réalisée en Russie et peut-être ailleurs.

Dans les **classes moyennes** il faut distinguer entre plusieurs catégories :

Les fonctionnaires et les travailleurs intellectuels, qui constituent un milieu très favorable à la coopération, bien qu'on puisse leur reprocher d'introduire parfois des divisions et des déviations dans le mouvement ;

Les commerçants, qui sont naturellement complètement hostiles à la coopération ;

Les petits capitalistes parmi lesquels certains ont pu être conquis par le mouvement.

D'après M. Warbasse, dans les classes moyenne la peur des responsabilités et des risques est telle que beaucoup renoncent, pour les éviter, aux économies que la coopération leur permettrait de faire et il semble que ce soit un des obstacles les plus graves au développement de la coopération dans cette classe.

Quant aux classes vivant de **revenus capitalistes**, ce sont de toutes les plus réfractaires à la coopération, après les commerçants en lutte contre elle. Ceci pour plusieurs raisons : d'abord parce que les besoins de ces classes sont différents, aussi bien au point de vue de la qualité que du mode d'achat.

(1) Voir le rapport du Dr Fauquet au Congrès de la F. N. C. C. à Strasbourg, 1920.

« La clientèle aisée, écrit M. Cernesson, aime ses aises, et à la moindre déconvenue, sans se plaindre, elle s'éclipse. » Les achats sont faits par des domestiques ; souvent la livraison à domicile est exigée. Les petites économies résultant de la coopération sont méprisées ; et un certain snobisme impose en général les grands magasins à la mode. En outre, le régime capitaliste crée, chez tous ceux qui vivent dans son atmosphère de lutte pour la vie, une âpreté au gain, un égoïsme qui rendent très difficile l'existence d'associations à caractère coopératif. Enfin les influences socialistes qui s'exercent dans la coopération, l'élimination des revenus capitalistes à laquelle elle tend visiblement, suffiraient à en écarter ces classes.

On a pourtant vu des essais de coopératives spéciales s'y constituer : soit pour certaines catégories de consommateurs (par exemple pour les familles nombreuses), soit pour certains produits (par exemple les fournitures pour automobiles), mais jusqu'ici elles n'ont guère réussi.

Il nous semble donc assez probable que des catégories importantes de consommateurs refuseront toujours d'entrer volontairement dans la coopération.

Enfin parmi les **indigents**, la coopération n'a guère pénétré jusqu'ici, moins à cause de la difficulté d'obtenir le versement d'une action que par suite du refus des coopératives de vendre à crédit ou de l'incapacité où tombent les indigents de songer à l'avenir.

La question est étudiée dans le mouvement et actuellement on entrevoit la possibilité de la résoudre par la constitution, à côté de la coopérative, d'organismes de crédit personnel à la consommation qui, sans présenter les inconvénients de la vente à crédit et sans gêner la coopérative, l'ouvriraient à de nouvelles catégories de consommateurs (1).

(1) Voir à ce sujet les débats du Congrès de Lyon 1921.

2. — Le facteur ethnographique

On a beaucoup dit que la coopération ne pouvait réussir que dans certaines races, par exemple chez les anglo-saxons et chez les germains. Actuellement, les faits ne permettent plus de soutenir une telle opinion, comme nous l'avons vu dans notre introduction (1) et comme M. Gidel l'a clairement montré dans la dernière édition de son ouvrage *Les sociétés coopératives de consommation* (2).

3. — Les facteurs psychologiques

Nous avons déjà remarqué plus d'une fois leur importance. Ici nous devons noter l'influence des suivants :

A. — L'instruction.

L'ignorance des populations est un obstacle extrêmement grave au développement de la coopération dans certains pays. Nous n'avons pas besoin d'insister, puisque nous avons étudié l'éducation coopérative. Notons seulement que la solidité de la coopération en Suisse et dans les pays scandinaves est une confirmation de ce fait.

B. — Les idéologies.

De même notre étude sur la nécessité de l'éducation coopérative fera comprendre à quel point la coopération est influencée par les idéologies régnant dans la population. Toute idéologie qui a pour effet de cultiver le sens social, le « public spirit », l'habitude de l'association et de la discipline collective, de fortifier l'esprit d'initiative, de propager les idées

(1) Voir p. 9.

(2) P. 219.

voisines de celles que comprend l'éducation coopérative, et surtout de développer des sentiments de solidarité, rendra le milieu propice à la coopération. Tandis que partout où la population est divisée en clans hostiles, soit par la race, soit par la politique, soit par la religion, la coopération réussit très mal.

Voyons quels sont les principaux facteurs qui peuvent ainsi améliorer le milieu, le rendre plus apte à la coopération.

Le *syndicalisme* est un des plus influents de ces facteurs. Les syndicats ont rendu parfois moralement obligatoire pour leurs membres l'adhésion à une coopérative. En Autriche, en Allemagne, en Norvège, ils ont ainsi aidé directement au recrutement de la coopération. Mais surtout, en éduquant la classe ouvrière, en lui donnant confiance dans la force que peut lui donner l'union, en lui inculquant l'habitude de défendre elle-même ses intérêts et de pratiquer la solidarité, le syndicalisme fraie réellement la voie à la coopération. M. Poisson, en comparant avant la guerre la répartition du mouvement syndicaliste et du mouvement coopératif dans les divers départements français, remarquait que c'étaient les mêmes départements (Orne, Basses-Alpes, Ariège, Cantal, Lot, Lozère), où l'un et l'autre manquaient. Nous avons d'ailleurs vu déjà que de même, réciproquement, la coopération fraie la voie au syndicalisme.

M. Poisson constatait d'ailleurs en même temps l'absence des organisations du *parti socialiste* dans les mêmes départements. La propagation du socialisme dans les masses joue un rôle capital dans leur préparation à la coopération. Presque partout on voit les poussées du socialisme politique coïncider avec les poussées de la coopération, et ses régressions avec des périodes de dépression ou de recul au point de vue coopératif.

« En étudiant le mouvement coopératif, écrit M. Louis Bertrand, j'ai remarqué que celui-ci n'a pas cessé d'être intimement lié à la marche en avant de la démocratie socialiste. En effet les premières sociétés ouvrières de production et de consommation se fondent chez nous après la révolution du 24 février 1848 en France. Un réveil a eu lieu en 1865 après la constitution de l'Internationale et le mouvement coopératif s'éteint peu à peu, en même temps qu'agonise cette association. En 1880 le parti socialiste se constitue en Belgique par la réunion en une seule Fédération des groupements ouvriers des différentes villes et centres industriels. C'est dès ce moment que l'on voit se constituer ces vastes associations coopératives qui gagnent bientôt toute la Belgique industrielle, et après la révision constitutionnelle de 1893 c'est la coopération agricole qui voit le jour et se développe bientôt d'une manière vraiment prodigieuse (1). » En France les phases du développement de la coopération sont à peu près les mêmes, surtout au début. En Allemagne aussi les progrès de la coopération ont été parallèles à ceux de la social-démocratie. Et on pourrait multiplier les exemples ; mais il semble toutefois que ce lien de la coopération avec le socialisme politique est moins net à mesure qu'elle se développe.

Il est d'ailleurs facile de comprendre qu'une population pénétrée de propagande socialiste, avec la haine du capitalisme, le désir de nouveauté, le sens de la solidarité de classe qui en résultent, est très bien préparée à la coopération. Et toute crise atteignant le socialisme atteint par contre-coup la coopération : quand la population perd confiance dans l'un, elle a tendance à se méfier aussi de l'autre.

L'influence de la *religion* est aussi très réelle. Le christia-

(1) *Histoire de la coopération en Belgique*, I, 344.

nisme, par l'esprit de compassion pour la misère, de dévouement et même de sacrifice, par le sens de la solidarité qu'il propage, par la volonté d'agir qu'il cultive, est éminemment favorable à la coopération. Pour le protestantisme c'est très visible. « En dehors, écrit M. Gide, de petits groupes, communiste à gauche, paternaliste à droite, la grande majorité du protestantisme adopte le coopératisme tel quel, sans rien y changer. Il trouve qu'il donne satisfaction tout à la fois à l'individualisme, auquel le protestantisme même socialiste ne veut pas renoncer, et à la solidarité, à laquelle il attache encore plus de prix ». Le rôle des Christian socialists dans les débuts de la coopération anglaise est unanimement considéré comme capital ; en France on sait quelle place l'élément protestant tient dans l'Ecole de Nîmes (1). Hüber en Allemagne, le pasteur Sonne au Danemark, ont joué dans le mouvement coopératif ce rôle de précurseurs qui est si fréquemment celui des chrétiens sociaux. Il y a réellement une harmonie entre l'esprit protestant et l'esprit coopératif.

On pourrait croire que le catholicisme, avec sa discipline et son amour de l'organisation, aurait également été un facteur favorable à la coopération. Et pourtant s'il existe dans de nombreux pays des mouvements coopératifs catholiques, nulle part la coopération catholique n'est arrivée à dominer. Il est très net en Belgique que partout où il n'y avait pas de coopérative socialiste prospère, le catholicisme n'a pas fait d'effort coopératif bien vigoureux.

Les raisons en sont peut-être un certain manque d'esprit d'initiative, et surtout le fait que le catholicisme social a pris dans presque tous les pays, comme but principal, la défense des classe moyennes. En effet les coopératives de

(1) Voir GAUMONT, *Histoire générale de la Coopération*, II, p. 96 et 131

crédit catholiques ont pris le développement considérable que l'on sait.

4. — Les facteurs juridiques

Quand les sociétés coopératives se trouvent soumises, par la négligence ou par la malveillance du législateur, à un régime juridique qui leur convient mal, il peut en résulter pour elles une certaine gêne. Et par contre, une législation coopérative bien faite peut leur être utile : par exemple la loi peut orienter la coopération vers le type pur, le définir, même l'encourager, et par là lutter contre les hérésies. C'est aussi, et peut-être surtout, au point de vue de la facilité de se procurer des capitaux que le facteur juridique est important pour les coopératives.

Naturellement nous n'avons pas à faire ici une étude complète du régime juridique des coopératives (1) ; nous citerons seulement quelques exemples d'obstacles juridiques au développement de la coopération.

Il y eut pendant longtemps des lois restrictives de la liberté d'association qui naturellement paralysaient le mouvement. Puis voici des exemples moins graves :

Une loi norvégienne (abolie en 1907) interdisant aux coopératives d'ouvrir plus d'un magasin ;

Une loi anglaise interdisant aux coopératives de posséder des parts et des actions d'autres sociétés (il faut remarquer que cette loi fut abrogée en 1863 et qu'en 1864 fut fondée la C. W. S.) ;

Une loi belge, encore en vigueur, interdisant de vendre à la fois, dans un même magasin, du beurre et de la margarine ;

(1) On consultera avec profit sur ce point l'ouvrage de M. NAST, ainsi que le *Traité des sociétés commerciales*, de M. Paul PIC.

Des lois interdisant la vente au public.

Par contre on a remarqué que le vote de certaines lois, comme l' « Industrial and provident societies act » anglais de 1852, avaient donné une vive impulsion au mouvement. La loi française du 7 mai 1917, modifiée par celles du 14 juin 1920 et du 3 juillet 1925, semble rendre également de grands services, en définissant avec précision la vraie coopérative de consommation, et non pas seulement par les crédits qu'elle organise.

Mais nous ne croyons pas que des obstacles de cette nature puissent dans l'avenir entraver bien sérieusement le mouvement coopératif. M. Cernesson écrit, à très juste titre nous semble-t-il : « il n'est pas (dans les pays constitutionnels) de mouvement pacifique qui puisse être indéfiniment gêné par l'action législative, lorsqu'il est conduit par des hommes de conviction ardente et de ferme volonté ; la loi finit toujours par lui reconnaître sa place. En vain, dans les pays où la coopération est peu développée, nous verrons des coopérateurs se plaindre amèrement des obstacles que la législation leur oppose : leur impuissance à obtenir des lois favorables, met surtout en évidence la faiblesse des résultats acquis ou la timidité de leur tactique (1). »

Nous ne croyons pas non plus que le régime fiscal ait une bien grande influence sur le mouvement. Il y eut des cas, très rares, d'injustice fiscale au détriment de la coopération, et des cas bien plus fréquents des privilèges fiscaux en sa faveur. Mais, contrairement à ce que ferait croire l'ardeur des polémiques engagées sur ce point, l'influence du régime fiscal sur les progrès du mouvement est pour ainsi dire négligeable.

(1) *Les sociétés coopératives de consommation anglaises*, p. 288.

5. — L'attitude de l'Etat

La coopération se glorifie à juste titre de reposer sur l'initiative privée et de ne rien devoir à l'Etat. Elle vit à son égard, le plus souvent, dans une attitude de parfaite indifférence, qui est d'ailleurs en général réciproque. Mais il y a à cette situation des exceptions.

A. — *Bienveillance.*

Quelquefois les gouvernements acoordent leur aide au mouvement. Sans parler du cas de la coopération russe en 1919 qui est exceptionnel (1), voici les moyens les plus courants que l'Etat peut employer dans ce but :

Il peut, comme nous venons de le voir, aider le mouvement coopératif par un régime juridique approprié.

Il peut l'aider, et c'est le service le plus important qu'il puisse lui rendre, en faisant entrer son étude dans les programmes de l'enseignement et même en créant des établissements destinés à la formation de ses dirigeants.

Il peut tenir à jour la statistique de son développement.

Il peut l'encourager, soit par quelques paroles officielles, soit plus efficacement en engageant ses fonctionnaires à s'y rattacher.

Il peut organiser en forme de régies coopératives certains services publics.

Il peut enfin reconnaître la coopération comme qualifiée pour incarner les intérêts des consommateurs et choisir dans son sein leurs représentants dans des organismes divers, tels, pour ne citer qu'un exemple, que le conseil économique national français.

(1) Voir page 256.

Tout ce qui précède est parfaitement légitime et n'est en somme que la reconnaissance de l'existence de la coopération. Un grand nombre de gouvernements sont entrés dans cette voie.

Par contre, les prêts de capitaux, les exemptions fiscales, qui peuvent d'ailleurs souvent se justifier en principe, présentent peut-être plus d'inconvénients que d'avantages pour le mouvement. De telles aides fournissent des arguments faciles et quelquefois justes à ses ennemis, et dans ce conflit elles risquent de lui aliéner l'opinion publique. Elles enlèvent à la coopération son indépendance. Elles lui font perdre l'habitude, et c'est le plus grave, de ne compter que sur lui-même, et par là diminuent le sens des responsabilités qui fait sa valeur.

B. — *Hostilité.*

Mais souvent on voit au contraire l'Etat agir de manière à nuire au mouvement coopératif, soit qu'il s'agisse d'un gouvernement démocratique qui, malgré son attitude générale bienveillante, se laisse parfois entraîner par la pression des intérêts particuliers à des actes d'hostilité, soit qu'il s'agisse d'un gouvernement de classe à tendance nettement anti-socialiste. Nous ne citerons des exemples que de ce dernier cas, ceux du premier étant sans gravité.

En France, sous le deuxième Empire, dans la Russie tsariste et dans l'ancienne Autriche-Hongrie, le mouvement coopératif était fréquemment soumis à des tracasseries policières de toute sorte, au même titre d'ailleurs que toute association et particulièrement toute association ouvrière ou populaire. On a remarqué que l'écroulement de ces deux derniers empires avait provoqué sur tout leur territoire une vive poussée coopérative.

Actuellement encore il se produit des faits de même nature. C'est par exemple le gouvernement yougoslave qui est sourdement hostile à la coopération.

C'est le gouvernement bulgare qui, prenant prétexte des tendances communistes de la majorité des dirigeants de la coopérative « Osvobodjénié » se livra à des confiscations, à des destructions de locaux, même à des assassinats, puis finit par dissoudre la société après avoir pendant longtemps laissé pendre sur elle la menace de cette dissolution qui la privait de tout crédit.

C'est le gouvernement hongrois qui persécuta de diverses manières la *Coopérative générale de consommation* de Budapest, soumettant par exemple les délégués élus à son agréation et en agréant 13 sur 300, suspendant les dirigeants de la société pour les remplacer par des fonctionnaires du gouvernement conseillés par un commerçant en gros, évidemment peu désireux d'assurer la prospérité de la coopérative.

Mais c'est surtout le fascisme italien qui se livra contre le mouvement coopératif à des violences incompréhensibles pour un pays qui a joué un tel rôle dans la civilisation. Des centaines d'organiseurs de sociétés furent tués, blessés, expulsés. Des milliers de magasins furent incendiés, ravagés, pillés. Les sociétés qui ne voulurent pas accepter de fournir des cotisations aux organisations fascistes furent dissoutes (1). La *Lega Nazionale* fut également dissoute le 14 novembre 1925, sans procès.

Quant aux sociétés qui se sont soumises, le gouvernement se réserve le droit — et en fait il l'exerce souvent — de rem-

(1) Il faut lire à ce sujet l'impressionnant rapport (paru dans le *Bulletin coopératif international* de décembre 1922 et janvier 1923) du Dr SUTER, envoyé en mission par l'A. C. I. pour se rendre compte sur place des dévastations accomplies par le fascisme dans la coopération.

placer d'office leur conseil d'administration élu par des personnes à sa dévotion.

De tels faits ont-ils des chances de se reproduire dans l'avenir ? Cela dépend de l'orientation politique et sociale des gouvernements et par conséquent nous n'avons pas à essayer de prophétiser dans ce domaine.

6. — Les facteurs économiques

Il est évident que la liberté du travail est une condition nécessaire à l'existence de la coopération, et que, par exemple, dans un régime de corporations réglementées elle ne pourrait pas se développer.

De même un monopole de fait semble rendre impossible l'établissement de la coopération dans la branche qu'il occupe. Il y aura dans ce dernier fait un obstacle probablement infranchissable à la réalisation de la République coopérative par les voies normales.

Par contre, comme nous le verrons au chapitre suivant, si la concurrence est trop acharnée, si le commerce est trop perfectionné, elle a beaucoup plus de peine à prospérer que quand elle se trouve au milieu de petits commerçants routiniers et pauvres.

Mais dans cette section ce sont surtout les mouvements des prix qui retiendront notre attention. Ils ont sur la coopération une influence extrêmement sensible.

D'une façon générale l'instabilité des prix, comme celle que connaît l'Europe depuis la guerre, nuit encore plus à la coopération qu'au commerce privé, car sa nature répugne beaucoup plus aux opérations de spéculation.

Nous examinerons successivement les périodes de hausse modérée des prix, les hausses vertigineuses qui se produisent

en période d'inflation et enfin les baisses de prix, particulièrement au moment des crises économiques.

L'influence de ces mouvements des prix sur la coopération ressemble beaucoup à celle qu'ils ont sur toute entreprise commerciale. Nous laisserons donc de côté leurs effets communs sur la coopération et sur le commerce privé et n'étudierons que leurs effets particuliers sur la coopération.

A. — *Les périodes de hausse des prix.*

Toute hausse nominale des prix, même si elle ne correspond pas à une hausse réelle, produit une certaine inquiétude et souvent une certaine irritation dans l'esprit du public, et par là de nouveaux consommateurs sont attirés à la coopération.

Par contre celle-ci est toujours en retard par rapport au commerce pour l'élévation progressive des prix de vente ; et en outre elle est tentée de distribuer sous forme de ristournes les suppléments de bénéfice qu'elle fait dans de telles périodes, alors que le commerce privé les accumule plus facilement en réserves. Aussi à ce point de vue elle profite moins de la hausse.

Au total, il semble que — relativement au commerce privé bien entendu, — les avantages d'une hausse modérée des prix pour le mouvement coopératif l'emportent sur les inconvénients. Les périodes de hausse sont des périodes de progrès pour le mouvement coopératif.

B. — *Les périodes d'inflation.*

Si, au lieu d'une hausse lente et modérée des prix, nous considérons les périodes où ils montent d'une façon vertigineuse par suite d'une inflation monétaire, il n'en est plus de même.

L'état d'esprit que crée l'inflation, par la disparition de tout esprit d'épargne, de prévoyance, par l'impression qui règne que plus rien n'est stable, par le mépris qu'elle développe des petites économies, est nettement défavorable à la coopération.

En période d'inflation, à moins de prendre des précautions très soigneuses, la comptabilité fait apparaître des bénéfices irréels et risque de conduire à distribuer comme tels ce qui est en réalité le capital de l'entreprise. Ce danger est plus grave pour une coopérative que pour le commerce privé parce que la portion des bénéfices distribués comme ristourne dans une coopérative est, en général, plus forte que celle distribuée en dividendes dans une société anonyme.

En outre, la nécessité de renouveler constamment le fonds de roulement qui « fond comme neige au soleil » est plus dure pour la coopération qui a, nous le savons, plus de peine que ses concurrents à trouver des capitaux. Dans les pays qui subirent de graves crises d'inflation, il fallut, après avoir épuisé tous les moyens de crédit, demander aux sociétaires une série de paiements supplémentaires sur leurs parts sociales et finalement on décida que le prix de chaque achat devrait être majoré dans une certaine proportion afin de contribuer à la reconstitution du capital.

La comptabilité, qui présente une telle importance et une telle complication dans les « maisons de verre » que sont les coopératives, devient en de telles périodes d'une difficulté incroyable. En Allemagne il fallut faire appel à *des milliers* d'employés supplémentaires uniquement occupés aux comptes : le personnel des coopératives de consommation passa de 26 234 employés en 1918, à 45 953 en 1923, pour redescendre à 37 318 au début de 1925. Or, d'après M. Kaufmann, la cause essentielle de cette augmentation fut précisément la difficulté

des calculs nécessités pour la moindre opération commerciale ; Ici encore la coopération est plus lourdement frappée que le commerce privé.

Par contre, beaucoup de consommateurs — 1.200.000 en Allemagne — sont attirés à la coopération par l'inflation, mais ces recrues, venues par nécessité, ne sont pas d'excellente qualité, et la coopération allemande préfère abandonner après la crise celles dont elle ne pouvait pas faire l'éducation.

C. — Les crises économiques et les baisses de prix.

Naturellement, les baisses de prix, et surtout les crises périodiques de surproduction, causent de lourdes pertes aux organisations coopératives, à la fois par la dépréciation des stocks (1) et par la diminution des ventes qui est la conséquence de la diminution du pouvoir d'achat des coopérateurs plus ou moins durement frappés par le chômage. Mais le commerce privé subit à peu près exactement les mêmes effets et il ne semble pas que ces crises soient plus dures à la coopération.

On a remarqué, comme d'ailleurs pour l'inflation, que les petites sociétés résistaient moins bien aux crises, et les nouvelles que les anciennes qui ont eu le temps d'accumuler des réserves.

7. — Les circonstances exceptionnelles

Nous désignons par là les guerres, les famines, et les autres crises sociales ou économiques. Quelle est leur influence sur la coopération ?

D'une façon générale on peut dire que, d'une part, elles lui

(1) Les pertes supportées par la C. W. S. au cours de la crise de 1920-21 s'élevèrent à 4 697 000 livres.

causent du tort en entravant son fonctionnement, et que d'autre part, elles la favorisent en la rendant plus utile qu'en temps normal, « comme une épidémie enrichit un médecin », ainsi que le disait M. Gide au congrès de Bâle.

Dans l'ensemble, la guerre a provoqué dans presque tous les pays l'afflux dans le mouvement coopératif d'une masse considérable de consommateurs, et c'est dans les pays comme la Russie et l'Allemagne où le ravitaillement se faisait le plus mal que les progrès de la coopération furent les plus vertigineux.

De même les crises alimentaires dues à d'autres causes ont provoqué des poussées coopératives, comme, par exemple, celle des années 1846 à 1848, particulièrement en Suisse, en Grande-Bretagne, en France.

CHAPITRE III

LES ENNEMIS DE LA COOPÉRATION

Contrairement aux autres obstacles au développement du mouvement coopératif, il est trop tôt actuellement pour se prononcer sur le rôle futur de celui-ci. Les faits déjà visibles sont insuffisants pour qu'il soit possible de se rendre compte exactement de sa gravité et du tort qu'il pourra causer au mouvement coopératif. Mais on peut conjecturer qu'il est destiné à s'aggraver au point de devoir être, quand la coopération aura atteint un certain développement, de beaucoup le principal.

Il est absolument inévitable que, comme tout progrès social, le mouvement coopératif ait des ennemis irréductibles puisqu'il aboutit à supprimer, en les remplaçant avantageusement, donc en les rendant inutiles, de nombreuses entreprises.

Jusqu'ici la coopération n'a eu à subir l'hostilité que du commerce. L'industrie et la banque ne se sont attaquées à elle qu'exceptionnellement, et même on a vu très souvent l'industrie encourager le mouvement coopératif — non seulement sous forme de coopératives patronales, mais aussi sous forme de coopératives véritables — qui lui est utile en abaissant le coût de la vie et en permettant parfois de diminuer par là les dépenses de salaires. Mais il est bien évident que, à mesure que la coopération s'engagera davantage dans la voie de la production, et qu'elle développera ses organismes bancaires,

cette attitude se transformera en une hostilité tout aussi violente que celle du commerce.

1. — Les moyens de lutte du commerce contre la Coopération

Le premier et le plus normal de ces moyens est la simple lutte commerciale, la **concurrence**. Entre commerçants et coopératives, elle prend souvent une âpreté qu'elle n'a pas entre commerçants privés. Se sentant traqués, acculés à la disparition, les petits commerçants les plus menacés par le développement soit des coopératives, soit des grands magasins, déploient pour se défendre une énergie extraordinaire et réalisent parfois de vrais tours de force pour conserver leur clientèle. Les grandes sociétés à succursales multiples, fortes de leurs énormes capitaux, éblouissent le consommateur par une réclame tapageuse et par divers moyens tels que les primes et particulièrement les timbres-rabais. Ceux-ci sont d'ailleurs souvent intentionnellement dirigés contre les coopératives, comme l'indique ce passage d'une circulaire de la Fédération des *Rabatt-Vereine* suisses : « Des expériences faites depuis de nombreuses années nous montrent nettement que les coopératives ne doivent leur succès qu'aux dividendes distribués chaque année : c'est là le secret qui explique la faveur dont elles jouissent auprès du monde des ménagères. Etant donné que les coopératives menacent l'existence et l'industrie de nous autres détaillants, il est du devoir de tout détaillant soucieux de ses affaires d'employer le moyen qui s'offre pour se défendre efficacement contre cette concurrence. Un des moyens éprouvé par une pratique de vingt ans consiste dans l'introduction du timbre escompte sur toute la ligne (1) ».

(1) Cité par le *Coopérateur suisse*, 1924, n° 27.

Ainsi on cherche à utiliser la confusion qui règne souvent dans la conception que le public se fait de la coopération. Nous avons déjà cité une société qui pousse ce camouflage jusqu'à offrir à ses clients de souscrire à des obligations (1).

La concurrence est donc surexcitée par l'apparition de la coopération. Le consommateur en retire des avantages souvent importants, mais la croissance de la coopération en est rendue bien plus difficile. Comme l'écrit M. Gide : « Si au temps des pionniers, le commerce avait été organisé comme il l'est aujourd'hui, il est probable que le mouvement coopératif n'aurait pu lutter et serait mort-né. Mais il n'y avait alors que de petites épiceries et petites boulangeries, encore dans la routine médiévale et qui, pour vivre, même en gagnant peu, devaient majorer de 50 à 100 % le prix de revient. Alors les coopératives avaient beau jeu. Mais aujourd'hui la marge du bénéfice commercial se resserre de plus en plus ».

Un autre procédé, assez inattendu, est l'utilisation du principe coopératif lui-même : ce sont les **coopératives d'achat en commun** des détaillants. Rares en France, elles sont très solidement organisées en Suisse, où elles font la force du petit commerce et se sont livrées en 1921 à une grave offensive contre le mouvement coopératif. Notons à ce propos ces paroles très curieuses de M. Lambrechts qui les préconise comme un des moyens meilleurs de défendre le petit commerce : « Il est incontestable que l'association pour l'achat en commun fait office de fournisseur en gros, donc tend à éliminer ceux-ci. C'est même en cela que consiste la simplification nécessaire. Mais les commerçants en gros ne seront pas acculés à la perte de l'autonomie. Ils peuvent évoluer à temps, transformer leur clientèle de petits commerçants en groupe coopératif dont ils

(1) Voir page 206.

prendront la direction ; ils peuvent aussi préparer leurs successeurs à d'autres occupations ». Tout commentaire affaiblirait la saveur de ces lignes, extraites d'un ouvrage écrit contre l'élimination des petits commerçants par la coopération et les grands magasins.

Les commerçants se sont souvent livrés contre la coopération à des tentatives de **boycottage**, consistant à obtenir des producteurs soit un refus de fournir les coopératives, soit des prix différentiels à leur détriment. Ces boycottages ont quelquefois gêné momentanément la coopération : par exemple, en 1907, l'Union coopérative norvégienne qui avait entrepris le commerce de gros eut à subir un tel boycottage qu'il lui fallut se fournir au magasin de gros danois. Mais, en général, cette méthode a presque toujours échoué et souvent son seul résultat fut d'accélérer la constitution par le mouvement coopératif de ses propres établissements de production.

Quand il est organisé sous la forme de grandes sociétés régionales à succursales multiples, le commerce privé a la possibilité de pratiquer contre la coopération un véritable **dumping**, consistant à vendre à perte dans les localités où se trouvent des coopératives, quitte à compenser ces pertes au moyen des bénéfices réalisés dans celles où il n'y en a point. Cette tactique cause un tort considérable aux coopératives et c'est une des causes essentielles de l'évolution de la coopération vers la concentration en grandes sociétés régionales.

L'action du commerce contre la coopération se manifeste aussi par des **campagnes d'opinion**, qui sont une des causes de la mauvaise réputation de la coopération. Un commerçant ne néglige aucune occasion de dénigrer la coopération en général et la coopérative qui le concurrence en particulier, ceci en propageant toutes sortes de bruits fâcheux sur la probité de ses dirigeants, sur leur capacité, sur la solidité de la situa-

tion financière de la société, de façon à ébranler la confiance en celle-ci. Bien plus : des groupements commerciaux ou politiques, souvent importants, ont parfois organisé de grandes campagnes d'opinion contre la coopération. Dans ces cas les arguments les plus fréquemment employés sont les suivants : d'une part on accuse les coopératives de jouir de privilèges fiscaux ou autres, et de ne devoir qu'à eux leur succès ; d'autre part on les accuse de faire de la politique, de subventionner des partis, de soutenir des grèves (1).

Il est vrai que ces campagnes d'opinion sont souvent faites avec maladresse, avec exagération, et qu'elles produisent chez certains consommateurs l'effet imprévu d'attirer leur attention sur le développement des coopératives et de les amener à penser que, si elles gênent tellement les commerçants, c'est sans doute parce qu'elles offrent aux consommateurs de bien grands avantages.

D'ailleurs il faut remarquer que ces campagnes n'osent plus aujourd'hui attaquer le principe même de la coopération, ce qui se faisait fréquemment autrefois. On ne verrait plus se constituer maintenant, comme en Belgique il y a 40 ans, une ligue portant ouvertement le non d'*anticoopérative* (2) : ce serait, dans l'état actuel de l'opinion, affirmer soi-même que l'on poursuit des fins contraires à l'intérêt général. Le fait que l'on n'ose plus critiquer la coopération qu'en lui attribuant des privilèges ou un rôle politique, est une grande victoire du mouvement.

Enfin signalons qu'il est arrivé à des employés de commerce d'être renvoyés pour avoir adhéré à une coopérative.

Parmi ces moyens de lutte, il en est (intensification de la concurrence, achat en commun), qui sont irréprochables en

(1) Voir en particulier la brochure *Le rôle social des coopératives* éditée en 1922 par l'« Action nationale ».

(2) Voir L. BERTRAND, *Histoire de la Coopération en Belgique*, II, 177

soi : ils aboutissent d'ailleurs à favoriser le consommateur, et même on peut dire sans paradoxe qu'ils sont pour celui-ci, dans une certaine mesure, un bienfait indirect de la coopération. Par contre les fausses apparences coopératives, les calomnies, le boycottage et le dumping prêtent à la critique, et justifient en partie cette appréciation de MM. Poisson et Cozette : « Les moyens du commerce contre la coopération ne sont en général, du point de vue moral, ni très élevés ni véridiques (1) ».

Mais il ne faut pas oublier que ces pratiques sont courantes dans le capitalisme.

Quant à l'efficacité de ces moyens de lutte, elle est assez faible tant qu'ils sont employés par le commerce, même sous sa forme moderne de grandes sociétés capitalistes. Car le commerce est divisé et ne possède pas de bien puissants moyens d'action. Mais il ne faut pas en conclure que la coopération vaincra aussi facilement tous ses ennemis. Car l'industrie et la banque, avec leur concentration croissante, leurs ententes bien organisées, leur puissance financière, pourront les manier avec bien plus d'efficacité (2).

2 — Les grands conflits entre la coopération et le capitalisme

Il faut donc s'attendre, lorsque par ses progrès le mouvement coopératif aura attiré sur lui l'hostilité de la grande industrie et de la banque, à des conflits d'une grande intensité, à de véritables guerres économiques entre la coopération et le capitalisme. Et déjà un certain nombre d'escarmouches se sont produites qui, si elles ne nous renseignent pas sur l'issue de cette lutte ne nous permettent plus de douter de sa gravité.

(1) Rapport au Congrès de la F. N. C. C., Le Tréport 1924.

(2) Sur les moyens de lutte du commerce contre la coopération, on consultera avec fruit le chapitre 11 des *Sociétés Coopératives de Consommation* de M. GIDE.

Passons donc rapidement en revue les plus connus de ces conflits.

En Suède, par deux fois, la coopération de gros a été victorieuse dans des conflits avec des trusts ou cartels capitalistes. « Les fabricants de margarine en Suède, en 1921, avaient constitué un cartel pour imposer à tous les marchands un prix de vente. La Fédération coopérative, s'étant refusée à l'accepter, fut boycottée par les fabricants. Mais elle créa elle-même une fabrique de margarine, et finalement elle l'emporta (1) ».

De même, en décembre 1924, le trust de la meunerie, qui réunit tout les grands moulins à l'exception de ceux de K. F., et contrôle ainsi 90 % de la production suédoise, augmenta ses prix de 2, 50 couronnes par sac en moyenne. Mais les deux minoteries coopératives, contrairement à l'espoir du trust, ne se joignirent pas à ce mouvement de hausse, et continuèrent à vendre à l'ancien prix. Cette situation faisait affluer la clientèle populaire vers les coopératives et augmenter formidablement le débit des minoteries de K. F. Au milieu de mars 1925 le trust renonça à la lutte et abaissa ses prix de 2 à 3 couronnes. Le peuple suédois tout entier a ainsi profité de la résistance de la coopération au monopole (2).

Par contre, en Suisse, nous voyons un cartel de producteurs arriver à imposer sa volonté à la coopération, dans un cas analogue, au cours d'une véritable « guerre du lait ». L'association des producteurs de lait a pour politique, afin de mieux imposer ses prix à la population, d'organiser elle-même dans les grandes villes la distribution du lait, alors que la plupart des coopératives suisses ont pour le service du lait des instal-

(1) CH. GIDE, *Les sociétés coopératives de consommation*, p. 190 note.

(2) *Bulletin coopératif international*, juin 1925.

lations très remarquables que l'on considère généralement comme un des facteurs essentiels de leur succès. En 1913, pour imposer aux producteurs la baisse du prix du lait que justifiait l'accroissement énorme de la production qu'on appela *die Milchschwemme* (l'inondation de lait), la coopérative de Bâle avait rompu tous ses contrats avec ses fournisseurs et fait venir son lait d'autres régions de la Suisse, infligeant de lourdes pertes aux producteurs et les amenant ainsi à accepter une baisse des prix.

Mais depuis cette époque l'organisation des producteurs est devenue plus solide. A Winterthur en 1920 leur association régionale établit une centrale de lait et imposa à la coopérative une telle hausse que celle-ci fut contrainte d'abandonner son service de laiterie ; elle put « vendre à l'association des producteurs quelques objets de son inventaire, mais pas les installations qui avaient coûté le plus ». La même chose s'est produite à Olten, puis à Vevey en 1923 (1).

Par contre à Minneapolis, la crèmerie *Franklin* arriva à briser les efforts du trust du lait : le fait est d'autant plus curieux que l'on sait la puissance des trusts et la faiblesse de la coopération aux Etats-Unis.

Mais la guerre économique la plus grave qu'eut à soutenir le mouvement coopératif lui fut livrée par le trust des allumettes. On sait que ce trust suédois, ou plutôt international, sous la direction d'un grand capitaine d'affaires, M. Ivar Kreuger, développe avec rapidité sa domination sur le monde entier et contrôle probablement plus des deux tiers de la production mondiale. Sa puissance financière extraordinaire lui permet de pratiquer un dumping intense dans une région déterminée et de racheter à bon compte les entreprises ainsi attaquées,

(1) Dr PETTERMAND dans *Revue des Etudes coopératives*, janvier-mars 1924.

en vendant à des prix très élevés sur les marchés où sa domination est établie, comme au Pérou où il vend 25 centimes suisses la boîte de 40 allumettes. En 1921-1922 le trust s'attaqua à la production finlandaise, très importante pour lui à cause de l'abondance dans ce pays du bois de tremble. Il conclut sans peine un cartel avec la plupart des fabriques finlandaises, mais se heurta au refus d'adhérer du S.O.K. qui possède une importante fabrique d'allumettes. « L'administrateur-délégué, raconte M. Fagerström, un des directeurs du S.O.K., se donna la peine de tenter en personne de nous convaincre, d'abord par d'aimables paroles, ensuite par des menaces. La direction et le conseil d'administration du S.O.K. refusèrent naturellement, pour des raisons de principe, toute collaboration avec le trust. Comme suite à ces événements s'engagea une lutte qui sous certains rapports, est absolument unique dans l'histoire de la coopération... Le trust s'est servi des moyens les plus déloyaux dans sa lutte contre nous, inaugurant dans notre pays un dumping effréné. La capacité de notre fabrique étant assez grande pour permettre l'exportation, le trust s'est efforcé également d'empêcher la vente de nos allumettes dans tous les pays étrangers, notamment en Angleterre. Il a répandu une foule de faux renseignements sur nous ; il a fait à nos clients des offres spéciales à des prix dérisoires ; il s'est ingénié à mettre obstacle à l'enregistrement de nos étiquettes. En Suède, le trust est même allé jusqu'à s'appropriier et faire déposer pour son compte notre marque de fabrique bien connue, que nous avons employée pendant près de vingt ans. Ce n'est que grâce à l'intervention de nos amis, les coopérateurs suédois, qu'il nous a été possible de rentrer dans nos droits ».

Or cette tactique du trust a échoué. « Non seulement, dit M. Fagerström, nous avons pu survivre à toutes les attaques

du trust, mais nous avons même réussi à étendre la vente de nos allumettes. Dans notre propre pays, les coopérateurs ont opposé à ces attaques un front compact. Ils ne voudraient pas des allumettes du trust, même si on les leur donnait gratuitement. Et à l'étranger aussi, nos clients sont restés fidèles ; c'est qu'ils sont sûrs de recevoir de nous des allumettes de bonne qualité à un prix raisonnable ». En effet une partie de la production de l'usine était absorbée par la C.W.S. qui, malgré le dumping intense auquel s'était livré le trust en Angleterre comme en Finlande, lui resta fidèle (1).

Contre le même trust des allumettes, ou plutôt contre le cartel hongrois des fabricants d'allumettes qui est contrôlé par le trust international, la *Hangya* a remporté dans ces dernières années une victoire analogue, quoique sur une moins vaste échelle. Créée (ou plutôt réorganisée) en 1921, la fabrique d'allumettes de la *Hangya* augmenta régulièrement sa production au point que non seulement elle fournissait tout le mouvement coopératif, mais qu'elle recevait — ses produits étant d'une qualité très supérieure à ceux du cartel — des commandes importantes du commerce privé. Pour faire face à cette demande croissante, la *Hangya* commanda de nouvelles machines à une firme allemande ; mais celle-ci refusa sous la pression de démarches du trust international, et ne livra les machines que sur une intervention du Ministère du commerce, l'informant du caractère d'utilité publique de la fabrique d'allumettes de *Hangya*. Au premier septembre 1925, cette fabrique put abaisser ses prix à 30000 couronnes par 100 caisses, obligeant le cartel à abandonner le prix qu'il avait fixé et qui était de 41000 couronnes (2).

(1) Anders HEDBERG, dans *Revue des Etudes coopératives*, octobre-décembre 1925, p. 92.

(2) *Bulletin coopératif international*, avril 1926.

3. — La coopération et la lutte pour la vie.

Que nous apprennent ces exemples de conflits entre la coopération et le capitalisme ?

Le fait qu'ils comportent plus de victoires que de défaites de la coopération ne doit pas être pris en considération, car le mouvement coopératif donne tout naturellement une plus grande publicité à ses victoires qu'à ses défaites.

Mais ces exemples nous montrent, et l'on ne s'enétonnera pas, que ce sont surtout les ententes de producteurs qui sont dangereuses pour la coopération : là où règne la concurrence elle se défend bien plus facilement.

Les progrès incessants de la concentration industrielle sous toutes ses formes auront certainement pour effet de rendre dans l'avenir les progrès de la coopération de plus en plus difficiles. Certes la coopération s'est révélée comme un moyen efficace, et probablement comme le moyen le plus efficace, de lutte contre les trusts et les cartels. Mais cette efficacité n'existe qu'à une condition : c'est que la coopération ait pu déjà pénétrer elle-même sur le terrain de la production. Sinon ses possibilités de résistance sont extrêmement faibles, comme le montre l'exemple de la guerre du lait en Suisse.

Enfin la coopération n'a eu jusqu'ici en face d'elle que des trusts isolés ; mais qu'arrivera-t-il le jour où se produira contre elle un mouvement d'ensemble du capitalisme, utilisant ces deux moyens classiques de la lutte pour la vie dans le domaine économique, le dumping et le boycottage, si efficaces quand ils sont maniés par des entreprises puissantes ?

La question est grave et nous ne croyons pas qu'il soit pos-

sible d'y répondre actuellement. Mais il nous faut envisager le problème sous un aspect plus général.

La coopération est peu apte à la lutte pour la vie. Elle en est la négation, la destruction : elle est une des réalisations les plus caractéristiques de la solidarité. Mais elle est elle-même dépourvue de cette agressivité qui caractérise les entreprises poursuivant le profit. Et même dans la défense de ses intérêts elle fait preuve quelquefois d'une certaine molesse, qui résulte de son caractère démocratique, et qui se manifeste aussi bien vis-à-vis de ses concurrents que vis-à-vis de ses salariés. La coopération est, selon la très suggestive expression de M. Warbasse, « un mouvement social agissant sur le terrain des affaires (in the field of business) ». Une fois de plus, sa supériorité morale est pour elle source de faiblesse.

Ajoutons que, comme le remarque également M. Warbasse, la coopération, jeune, faible, inexpérimentée, lutte contre des éléments puissants de la société, et que cette lutte se produit sur leur propre terrain, alors qu'ils exercent un large contrôle sur les moyens d'exercice de l'activité économique, que la population est habituée à eux, que les lois et les usages sont en leur faveur.

Mais les facteurs économiques ne sont pas seuls en jeu. La coopération possède une arme que le capitalisme ne peut pas utiliser contre elle, et qui lui rend sur celui-ci une immense supériorité : c'est son idéal social, c'est la possibilité pour la elle de créer, *par l'éducation*, une volonté bien arrêtée chez des masses importantes de consommateurs de lui réserver leur force d'achat et leur force d'épargne.

Dans les déclarations que nous citons plus haut. M. Fagerström : disait : « Dans notre pays, les coopérateurs ne voudraient pas des allumettes du trust, même si l'on les leur

donnait gratuitement ». Nous attirons spécialement l'attention du lecteur sur ces paroles (qui sont le plus bel éloge qu'on puisse faire de la coopération finlandaise et particulièrement de son effort éducatif). Voilà ce que la coopération peut faire. Voilà sa force. C'est une force un peu négative, une force d'inertie, mais elle n'en est pas moins considérable, et elle repose sur des convictions, sur un idéal social.

D'ailleurs, d'une façon générale, la coopération n'est-elle pas un vaste mouvement de boycottage du régime capitaliste par les consommateurs, comparable à ces boycottages que les peuples de l'Asie apprennent de mieux en mieux à réaliser contre les nations européennes ?

Mais quelle que soit la puissance de ce moyen d'action et de lutte, il nous paraît peu probable que la coopération puisse, sans l'aide d'autres forces sociales comme l'Etat ou le mouvement syndicaliste, franchir toutes les barrières que dressera devant elle l'hostilité du monde capitaliste menacé dans son existence.

CONCLUSION

La gravité comparée des obstacles étudiés.

Nous voici arrivés au terme de notre analyse : que nous permet-elle de répondre à la question que nous nous sommes posée au début de ce travail : l'hypothèse de la République coopérative est-elle une utopie ?

Il ne s'agit pas de savoir si cette République coopérative supposée réalisée serait viable, c'est-à-dire pourrait subsister et ne pas être, au point de vue des intérêts du consommateur, une régression par rapport au capitalisme. A la question ainsi posée, les faits ne nous permettent plus de répondre autrement que par l'affirmative.

Ce qu'il faut savoir, c'est précisément si cette République coopérative pourra se constituer, c'est-à-dire si le mouvement coopératif aura la force de triompher des obstacles qu'il rencontre.

Nous pouvons maintenant classer ces obstacles en cinq catégories :

1^o Certains, la faiblesse et les tâtonnements inhérents aux débuts du mouvement, le manque d'un statut légal convenable, la mauvaise réputation, l'hostilité de l'Etat, etc., disparaissent spontanément dès que la coopération prend un développement suffisant et par suite ne compromettent nullement l'avenir du mouvement.

2° D'autres, et ce sont d'une part l'insuffisance des capitaux, d'autre part l'insuffisance d'esprit coopératif des masses, avec toutes ses conséquences en particulier au point de vue de la justice vis-à-vis des salariés et des dirigeants, du recrutement de ceux-ci, du fonctionnement de la démocratie, peuvent être surmontés par les moyens que nous avons indiqués, qui sont connus et simples, mais qui nécessitent un temps considérable pour produire leurs effets et sont une œuvre de très longue haleine.

3° D'autres constituent des causes sans doute permanentes d'infériorité de la coopération sur le terrain de la concurrence : c'est sa tendance à faire à son personnel des conditions particulièrement avantageuses ; c'est sa répugnance à faire les sacrifices nécessaires pour attirer à elle les meilleurs techniciens ; ce sont les divers inconvénients résultant de son caractère démocratique.

4° L'hostilité des milieux capitalistes et les résistances croissantes que la coopération rencontre en pénétrant dans de nouveaux milieux, sont des obstacles destinés à s'aggraver avec ses progrès et constituent pour lui, le premier surtout, une redoutable inconnue qui, à elle seule, suffirait à nous interdire toute conclusion ferme.

5° Enfin certains obstacles semblent être de véritables barrières : vraisemblablement le mouvement coopératif ne pourra ni conquérir la force d'achat de certaines catégories de consommateurs destinées à lui rester toujours hostiles par principe ; ni pénétrer dans les domaines où règnent des monopoles de fait ; ni réussir dans certaines industries qui jusqu'ici paraissent inaptes par nature à fonctionner sous forme coopérative (1).

(1) Voir p. 11.

**La supériorité de la
coopération prouvée
par les obstacles qu'elle
rencontre.**

Or tous ces obstacles, exception faite pour ceux de la première catégorie, sont — et au risque de lasser le lecteur nous l'avons fait remarquer tout au long de notre étude — chacun la contrepartie exacte de quelqu'une des supériorités morales et sociales de la coopération sur le capitalisme.

La coopération est une « maison de verre », toutes ses décisions sont publiques et elle a des adversaires qui n'hésitent pas à employer contre elle le boycottage, l'espionnage, la corruption, et autres procédés de la concurrence capitaliste.

Elle abolit le privilège du capital, et détruit sa domination sur la vie économique, et les capitaux se détournent d'elle.

Elle égalise les revenus, et elle se voit à la fois délaissée par les techniciens de valeur et lourdement grevée par les salaires des travailleurs manuels.

Elle refuse de se joindre par des dépenses de publicité à ce gaspillage insensé qui couvre notre époque de ridicule, et elle doit vivre dans l'indifférence, l'ignorance, le mépris de l'opinion publique.

Elle élimine des parasites, ou du moins des entreprises qu'elle fait apparaître comme telles, et elle s'attire leur hostilité implacable et puissamment armée.

Elle réalise une véritable incarnation de l'intérêt général et organise sa suprématie, et du coup elle introduit dans son sein les querelles de partis, la lenteur d'action et les autres faiblesses de toute démocratie.

Elle est un instrument de pacification sociale, parce qu'elle élimine à la fois le conflit entre vendeurs et acheteurs et la lutte pour la vie entre les producteurs, et pour les mêmes raisons elle est peu apte à la lutte pour la vie.

Bien, elle relève la dignité humaine, en donnant à jouer au consommateur le rôle de souverain dans l'ordre économique, et veut qu'elle est capable de faire elle-même l'éducation du consommateur pour le rendre capable de jouer ce rôle.

Ainsi, sur tous les points, elle est pleine de sa supériorité, de son utilité.

L'examen des obstacles qu'elle rencontre nous conduit donc tout d'abord à l'estimer davantage. Les preuves combien elle est utile, combien est profond le progrès qu'elle réalise. Les réformes qui se font sans peine ne sont jamais parmi les plus fécondes.

Il existe sans doute peu d'exemples montrant aussi clairement, que contrairement à ce qu'affirme la doctrine libérale, la libre concurrence n'a pas pour effet d'assurer le succès aux entreprises les plus utiles, ou qui constituent un vrai progrès social (en prenant ce mot dans le sens même que lui donne l'école libérale).

La lenteur obligatoire du développement de la coopération.

En somme, les obstacles que nous avons étudiés laissent intacte l'hypothèse d'une République coopérative sans antagonisme, ou moins très générale : nous n'avons trouvé aucune raison de la considérer comme utopique.

Mais ils rendent parfaitement compte de la lenteur avec la-

quelle se développe le mouvement coopératif. En particulier, l'accumulation des capitaux et l'éducation des masses sont des sources de très longue haleine et reculent fort loin la date à laquelle la République coopérative pourra être réalisée par les moyens normaux. Et la disparition progressive de certains obstacles (ceux de la première catégorie), qui permettrait d'envisager une accélération du mouvement, sera probablement compensée par l'aggravation de certains autres (ceux notamment de la quatrième catégorie).

Il est vrai que l'on a vu quelquefois la coopération se développer avec une grande rapidité : en Finlande par exemple elle a, en moins de 30 ans, conquis presque la moitié de la population. Mais dans le reste de la population, il y a certainement beaucoup de consommateurs qui ont de bonnes raisons pour s'en tenir à l'écart et qui ne pourront jamais être conquis. En outre la coopération est bien loin d'absorber la totalité des dépenses des coopérateurs, et même pour ce qu'elle leur fournit, d'avoir remonté tout le processus de la production. La coopération finlandaise — qui nous donne peut-être l'exemple de développement coopératif le plus rapide qui soit connu — est donc bien loin d'avoir accompli presque la moitié de sa tâche, comme les apparences brutales le feraient croire.

Il nous faut donc, même dans les pays où le mouvement coopératif est le plus avancé et dans ceux où il progresse le plus rapidement, renoncer à voir la République coopérative réalisée avant de nombreuses générations.

La coopératisation par décision des pouvoirs publics.

Mais voici qu'apparaissent, pour bouleverser complètement, et dans un sens favorable à l'hypothèse de la République coopérative, les conclusions auxquelles nous arrivons, deux facteurs d'une importance considérable et encore fort peu connus.

Nous avons considéré jusqu'ici les progrès de la coopération comme étant uniquement ceux de coopératives de consommation libres, c'est-à-dire *d'initiative privée*, et ainsi la croissance de la République coopérative comme se faisant par adhésions volontaires de nouveaux consommateurs et par création de nouveaux services. Or ces dernières années nous ont révélé deux modes tout différents de constitution ou de croissance des organisations coopératives, caractérisées par une intervention des pouvoirs publics, et susceptibles d'entraîner la coopératisation de branches importantes de l'activité économique avec une rapidité tranchant avec la lenteur des progrès de la coopération libre, telle que nous l'avons étudiée.

Les régies coopératives

Depuis longtemps les coopérateurs avaient remarqué l'analogie qui existe entre une coopérative de consommation et un service public, tous deux pourvoyant à des besoins très généraux et de première nécessité, et aussi parce que de plus en plus on demande aux services publics de prendre comme but non pas la plus forte rémunération possible des capitaux engagés, mais la meilleure satisfaction possible des besoins

des usagers. N'a-t-on pas défini avec esprit la coopération comme étant « un service public privé » ? La raison pour laquelle l'organisation des services publics sous forme coopérative paraissait impossible était, comme l'écrit M. Gide, « que le service public ne peut se prêter à la loi de croissance lente et progressive semblable à celle qui régit les êtres vivants et aussi toute association. Il faut qu'il naisse déjà grand et tout armé. Un service de tramways ou un métropolitain n'est viable que si son réseau embrasse dès le début toutes les voies principales d'une ville, et on ne le voit guère s'installant d'abord dans une rue, puis étendant ses rails au fur et à mesure qu'il lui vient des sociétaires ».

Or M. B. Lavergne vient de montrer, dans son récent ouvrage *L'ordre coopératif*, que cette difficulté est surmontable dans bien des cas, à la simple condition que les pouvoirs publics prennent eux-mêmes l'initiative de constituer l'entreprise coopérative. Et une telle coopérative d'initiative publique n'est plus un type abstrait : M. Lavergne en a littéralement découvert plusieurs, fonctionnant depuis longtemps et donnant pleine satisfaction.

C'est en Belgique que se trouvent ces cinq régies coopératives : le *Crédit communal de Belgique*, fondé en 1860, la *Société nationale des chemins de fer vicinaux* (1885), la *Société nationale des distributions d'eaux* (1914), la *Société mutuelle des administrations publiques* (1919), la *Société nationale des habitations et logements à bon marché* (1920).

En dehors du fait de leur constitution par une décision des pouvoirs publics, ces organismes sont parfaitement conformes aux règles fondamentales de la coopération : ils sont organisés sous forme de sociétés anonymes complètement indépendantes de l'Etat ; ils n'acceptent pour membres que les usagers, qui sont en général des personnes administratives

(soit usagères elles-mêmes, soit comme représentantes des usagers particuliers), ou pour la dernière, des sociétés de diverses sortes, ou même des usagers privés ; ils sont à personnel et à capital variable, et enfin ils ne distribuent aucun profit, car d'une part ils ont une politique de bas prix, et d'autre part les bénéfices sont soit accumulés, soit ristournés au prorata des fournitures faites.

Les résultats ont été excellents, et le jour où ces expériences seront mieux connues, il est permis de supposer qu'il sera tenté d'autres applications du même principe. Cette supposition nous est d'autant plus permise que, comme le montre M. Lavergne, les pouvoirs publics en France sont à la recherche d'un mode d'organisation des services publics qui ne présente ni les dangers de la concession, ni les faiblesses de la régie directe — et que cette recherche s'est traduite par des projets qui s'apparentent d'assez près à la régie coopérative : les projets relatifs à l'aménagement du Rhône et de la Dordogne, aux potasses d'Alsace et à l'usine d'ammoniaque synthétique de Toulouse. D'ailleurs il existe d'autres régies coopératives : par exemple les caisses publiques d'assurance d'Allemagne, et les bureaux paritaires de placement de France, en sont d'authentiques ; et certainement on en trouverait d'autres dans le monde.

Or deux des plus importants obstacles au développement des coopératives de consommation ordinaires n'ont pas d'effet sur les régies coopératives. D'abord elles ne connaissent pas le problème des capitaux : en effet les pouvoirs publics ont une autre puissance financière, un autre crédit que les modestes coopératives de consommation. En outre les régies coopératives trouvant plus facilement des dirigeants, leurs conseils d'administration sont, par leur recrutement même, plus compétents, et leurs directeurs sont toujours des hommes

de valeur, parce qu'elles leur accordent spontanément des traitements suffisants, et aussi parce qu'elles les recrutent dans les cadres des fonctionnaires de l'Etat ou parmi les ingénieurs sortis des grandes écoles. Les régies n'ont pas non plus à redouter le manque d'éducation, les divisions, et sont bien moins sensibles aux influences du milieu.

Tout ceci permet d'entrevoir la possibilité d'un développement par en haut du régime coopératif qui pourrait être extrêmement rapide, car un gouvernement convaincu de la supériorité des régies coopératives sur tous les autres modes d'organisation des services publics n'aurait pas de peine à transformer la plupart des services publics en régies coopératives. Ainsi un pas immense serait fait vers la République coopérative.

La coopération obligatoire dans un régime révolutionnaire

L'Etat peut donc coopératiser un service public existant. On peut aussi concevoir qu'il rachète pour les coopératiser des entreprises privées ; ou même qu'au lieu du rachat il emploie la méthode révolutionnaire, et qu'après avoir exproprié et nationalisé les entreprises privées, il en remette la propriété, ou au moins la gestion, aux consommateurs, réalisant ainsi d'un seul coup la République coopérative. Les mouvements révolutionnaires qui ont suivi la guerre nous donnent des exemples de cette méthode.

A Budapest en 1919, sous le gouvernement communiste, le commerce privé étant en fuite ou détruit par le pillage, la *Société générale de consommation* fut chargée de reprendre toutes les boutiques et d'assurer le ravitaillement de la ville. Cette société est une coopérative géante, qui avait alors 150.000

membres ; et pourtant une aussi brusque hypertrophie, sur tout dans une période si troublée, fut une dure épreuve pour elle. Mais après la chute du gouvernement communiste, chose curieuse, un certain nombre de propriétaires des entreprises réquisitionnées préférèrent rester au service de la coopération, au lieu de reprendre la direction de leur commerce.

L'expérience russe est bien plus complète et plus instructive, bien que l'insuffisance et la partialité des documents ne nous permettent d'en tirer une leçon qu'avec les plus expresses réserves.

Pendant la guerre, à cause de la crise alimentaire qui résultait de l'effondrement progressif de l'administration tsariste, du blocus, de la crise des transports, de l'incapacité d'un petit commerce pauvre et routinier à s'adapter aux circonstances, la coopération avait fait des progrès extraordinaires dans toute la Russie, d'autant plus que le gouvernement tsariste avait cessé de la persécuter et qu'ensuite le gouvernement provisoire lui avait été très favorable.

Le gouvernement soviétique commença par observer vis-à-vis d'elle une attitude d'expectative et presque d'hostilité, la considérant comme perdant sa raison d'être par l'abolition du capitalisme, se méfiant de ses dirigeants en majorité socialistes révolutionnaires, et la soumettant à un contrôle sévère.

Puis il prit envers elle une attitude toute différente dans la « période de communisme ». Avec le décret du 20 avril 1919, il incorpora la coopération dans l'organisation socialiste de la vie économique russe. Chaque coopérative locale devint le noyau d'une *commune de consommateurs* (E.P.O.) qui englobait obligatoirement toute la population de la localité et à laquelle l'adhésion était gratuite. Des mesures furent prises pour assurer la domination des éléments communistes dans toute l'organisation coopérative, et la coopération fut rattachée au

commissariat du ravitaillement : elle devenait un simple organe d'Etat.

Contrairement à ce qu'on pourrait croire, et à ce qui fut probablement l'espoir du gouvernement soviétique, cette réforme n'eut pas du tout pour effet d'imprimer à toute la vie économique russe le caractère coopératif, mais bien au contraire, autant qu'on peut en juger, de faire perdre en quelque sorte à la coopération son caractère coopératif et de lui imprimer toutes les caractéristiques de l'étatisme. Du coup, tout ce qui fait la supériorité de la coopération sur l'étatisme disparut. Les consommateurs, n'ayant plus à faire acte d'adhésion volontaire ni à souscrire d'actions, ne se sentaient plus aucune responsabilité et ne prenaient aucune part à la direction de la société. Ils étaient, dans toute la force du terme, des coopérateurs apathiques, ou plus exactement des clients et non des coopérateurs. La conséquence inévitable en fut, chez les dirigeants, la passivité, l'absence d'initiative, qu'aggravaient encore l'obligation de suivre les directives gouvernementales, ainsi que l'inexpérience et les préoccupations politiques des nouveaux dirigeants. Et la situation aurait été encore pire si l'Etat avait utilisé le droit que lui donnait le décret du 20 avril, de désigner des délégués aux conseils d'administration.

En outre tout l'effort d'éducation de la coopération russe, considéré comme inutile dans un régime socialiste, fut supprimé. En particulier, plus de cent journaux cessèrent de paraître.

Naturellement les résultats furent déplorables : la coopération ne fonctionna pas mieux que les autres rouages de l'organisation économique soviétique, et n'arriva pas à satisfaire les besoins de la population. D'ailleurs les conditions de la vie économique aggravaient encore la difficulté pour la coopération de fonctionner sainement.

Mais, par la Nep, un nouveau revirement se produisit : le décret du 7 avril 1921, qui maintenait il est vrai l'adhésion gratuite et obligatoire aux E. P. O. accordait des avantages aux membres cotisants, et d'autre part permettait de créer des coopératives libres. La coopération traversa encore bien des difficultés de toute sorte, tenant notamment aux méthodes économiques du gouvernement soviétique, et au temps nécessaire pour dérouiller ses rouages et reprendre l'habitude d'une certaine liberté. Elle fut contrainte par les circonstances de se livrer à des opérations de spéculation, à faire du « commerce pour le commerce ».

Au début de 1924, afin de rendre son caractère à la coopération, on rétablit le principe de l'adhésion volontaire et de la souscription d'une action ; en même temps, le contrôle de l'Etat et son soutien furent supprimés. Puis, effrayé par les progrès du commerce privé renaissant, le gouvernement voulut utiliser la coopération pour lutter contre lui ; il accorda donc à celle-ci une série de privilèges, ce qui ramena une partie des inconvénients de la période précédente.

Enfin, avec la « Néo-Nep », le gouvernement soviétique cessa au début de 1925 de favoriser la coopération — malgré les protestations des coopérateurs — et depuis elle évolue et retourne progressivement vers le type normal d'un mouvement coopératif reposant sur l'initiative privée.

L'expérience russe semble donc nous montrer deux choses :

D'abord nous voyons qu'un gouvernement, inspiré par la doctrine marxiste, d'abord méfiant vis-à-vis de la coopération, a peu à peu été amené, par la force des choses, par l'échec complet de toutes ses autres méthodes économiques, à faire de la coopération son principal instrument de socialisation, et à la considérer comme l'élément le plus authentiquement socia-

liste de la vie économique du pays. A cet égard certaines paroles de Lenine sont caractéristiques (1) :

« Grâce à la Nep, la coopération acquiert chez nous un importance tout à fait exceptionnelle. Comprenons qu'actuellement le régime social que nous devons soutenir d'un effort extraordinaire, c'est la coopération, — et agissons en conséquence. Car une fois toute la population organisée dans la coopération, nous aurons les deux pieds sur le sol socialiste ».

Or il avait dit trois ans auparavant :

« La révolution russe n'est que le commencement d'une ère d'expériences illimitées. Ceux qui ont entrepris la tâche formidable de *vaincre le capitalisme* doivent être prêts à employer méthode après méthode, jusqu'à ce qu'ils aient enfin découvert celle qui doit les mener à leurs fins ».

Ensuite, l'échec complet de la coopération obligatoire nous montre qu'il est dans la nature de la coopération d'être, de la part des consommateurs associés, libre et volontaire. Il nous montre — et en cela il confirme ce que nous avons dit en étudiant le problème de la démocratie — que la coopération ne peut fonctionner sainement et donner des résultats économiques appréciables que si les coopérateurs prennent effectivement leur responsabilité dans la direction de leur société, et il est impossible qu'ils la prennent si l'adhésion est obligatoire et gratuite, si surtout la coopérative n'est pas libre et doit obéir aux ordres d'un gouvernement centralisé. L'Etat a beau appuyer la coopération de toutes ses forces, et par tous les moyens en son pouvoir, la combler de privilèges et handicaper ses concurrents par diverses mesures, il ne peut pas suppléer

(1). Dans des articles de 1923 réunis en brochure sous le titre : « *De la Coopération* ».

à ce qui est l'essentiel, *le sens des responsabilités* ; bien plus, toutes ces mesures ont pour effet de l'affaiblir.

L'éducation coopérative peut seule créer et fortifier ce sens des responsabilités. Le gouvernement soviétique, qui avait d'abord supprimé tout l'effort éducatif de la coopération russe, a bien été obligé de le reconnaître, et voici ce qu'écrivait Lénine lui-même en 1923 :

« Il nous manque très peu pour amener toute notre population à participer, et à participer activement et non passivement aux opérations coopératives. Ce rien, c'est de la rendre « civilisée », afin qu'elle comprenne tous les avantages de sa participation universelle à la coopération et qu'elle agisse en conséquence. Pas plus. Nous n'avons pas besoin d'autre chose maintenant pour entrer dans le socialisme. Mais pour obtenir ce rien, c'est tout une révolution, il faut toute une époque pendant laquelle se cultivera la masse populaire... Nous pouvons la traverser si tout va bien, en une ou deux dizaines d'années. »

Conclusion générale

A la lumière des exemples des régions coopératives belges et de l'évolution de la coopération dans la Russie des Soviets, dans quelle mesure peut-on envisager que cette méthode de coopératisation par décision des pouvoirs publics pourrait venir à la rescousse du mouvement coopératif ?

L'importance de la question apparaîtra si on se rappelle que l'hostilité des milieux capitalistes contre la coopération nous paraît destinée à s'accroître et peut-être à constituer devant

elle ne ferait que réaliser brutalement ce que la croissance de la coopération par les méthodes ordinaires réalise lentement et progressivement. En effet, comme l'écrit M. Yung, « la coopération est la force anticapitaliste la plus brutale. Elle n'admet même pas l'expropriation avec indemnité, car elle prend, dans le régime capitaliste lui-même, l'arme féroce de la concurrence et ceux qui en sont atteints n'ont même pas le droit de s'en plaindre (1) ».

Nous n'avons pas à examiner ici les nombreuses objections qui pourront être faites à la coopératisation de l'industrie par ce moyen. Nous ne pouvons d'ailleurs savoir actuellement dans quels termes se posera le problème au moment éloigné où les progrès des coopératives de détail seront suffisants pour permettre qu'il se pose, et aucune expérience n'a été faite qui puisse nous éclairer sur les chances de succès d'une telle opération.

* * *

Mais pour qu'un gouvernement songe à transformer les services publics en régies coopératives, il faut que l'opinion soit, dans les milieux politiques et administratifs, bien convaincue de la supériorité du mode coopératif d'organisation de la vie économique. Et rien, nous l'avons vu, ne peut dispenser la coopération de la lourde tâche non seulement d'attirer progressivement à elle les consommateurs en obtenant de chacun une adhésion réfléchie et volontaire, mais aussi de les rendre capables de jouer leur rôle de souverains dans l'ordre économique. C'est donc, de toutes façons, sur l'éducation et la propagande que repose l'avenir de la République coopérative.

(1) *La justice dans le taux des salaires*, page 21.

Vu :

Lyon, 23 mai 1927.

Le Président de la Thèse,

P. PIC.

Vu :

Lyon, le 23 mai 1927

Le Doyen,

L. JOSSERAND.

PERMIS D'IMPRIMER :

Lyon, le 24 mai 1927

Le Recteur de l'Académie, Président du Conseil de l'Université

J. GHENSI

BIBLIOGRAPHIE

1° Ouvrages consacrés à la Coopération.

- ANTONELLI (E.). — *Cours sur la coopération*, non publiés, professés à la Faculté de Droit de Lyon, en 1924 et 1925. (On trouvera la leçon inaugurale du cours de 1924 dans la revue *Questions pratiques*, 1924, p. 129).
- BARRAULT et ALFASSA. — *La coopération et le Socialisme en Angleterre*. Paris, 1909.
- BARÈS. — *Le crédit aux coopératives de consommation et la Banque des coopératives de France*. Paris, 1924.
- BAUDOT. — *Les sociétés coopératives. Leur développement en Meurthe-et-Moselle*. Nancy, 1900.
- BROCARD. — *La Coopération et le mouvement coopératif*. Paris, 1927.
- BERTRAND (Louis). — *Histoire de la coopération en Belgique*. 2 vol. Bruxelles, 1903.
- BRIZON et POISSON. — *La coopération* (Collection intitulée *Encyclopédie socialiste, syndicale et coopérative de l'Internationale ouvrière*). Sans date, probablement 1913.
- BRUNEAU. — *Le socialisme et la coopération*. Caen, 1904.
- BUBNOFF. — *The co-operative movement in Russia*. Manchester, 1917.
- CASSAU. — *Die consumvereinsbewegung in Deutschland*. Schrifte des Verein fut Sozialpolitik, 1924.
- CERNESSON. — *Les sociétés coopératives de consommation anglaises*. Paris, 1905.
- CHENEAU. — *L'enseignement de la coopération en Angleterre et en France*. Lille, 1925.
- CORREARD. — *Les sociétés coopératives de consommation en France et à l'étranger*. Paris, 1907.
- DAUDE-BANCEL. — *Le coopératisme*. Paris, 1900.
- DEVAUX. — *Les sociétés coopératives de consommation dans le Nord et principalement dans l'arrondissement de Lille*. Lille, 1907.
- GAGET. — *Etude sur le mouvement coopératif en Belgique*. Toulouse, 1901.
- GARBADO. — *Eléments d'administration coopérative*. 2^e éd., Paris, 1918.
- GAUMONT. — *Le mouvement ouvrier d'association et de coopération à Lyon*. Sans date, probablement 1922.

GAUMONT. — *Histoire abrégée de la coopération en France et à l'étranger*. Paris, 1921.

GAUMONT. — *Histoire générale de la coopération en France*. 2 vol., Paris, 1923.

GIDE. — *La coopération, conférences de propagande*. 4^e éd., Paris, 1922.

GIDE. — *Les sociétés coopératives de consommation*. 4^e éd., Paris, 1924.

GIDE. — Cours sur la coopération, professés au Collège de France.

Année 1921-1922.

1^o *Le juste prix par la coopération*.

2^o *Fourier, précurseur de la coopération*.

Année 1922-23 :

1^o *Le profit dans les coopératives*.

2^o *Les associations coopératives de production*.

Année 1923-24 :

1^o *Le programme coopératiste*.

2^o *La question du logement et la coopération*.

Année 1924-25 :

1^o *La lutte contre la cherté et la coopération*.

2^o *Les associations coopératives agricoles*.

Année 1925-26 :

1^o *L'Ecole de Nîmes*.

2^o *La coopération à l'étranger (Angleterre et Russie)*.

HALL (F.). — *Handbook for members of co-operative committees*. Manchester, 1923.

HEDBERG (Anders). — *International Wholesale Co-operation*. Manchester, 1925.

HERTEL. — *Co-operation in Danish Agriculture*. Londres, 1918.

HOLYOAKE. — *Histoire des Equitables pionniers de Rochdale*. Traduit par M^{me} veuve Godin. Guise, 1890.

HUBERT-VALLEROUX. — *La coopération*, 1904.

LAVERGNE. — *Le régime coopératif*, Paris, 1908.

LAVERGNE. — *Les coopératives de consommation en France*. Paris, 1923.

LAVERGNE. — *L'ordre coopératif, étude générale de la coopération de consommation*. Tome premier : *Les faits*. Paris, 1926.

LÉGER. — *Les coopératives et l'organisation socialiste en Belgique*. Paris, 1903.

LÉVY (Emmanuel). — *Cours sur la coopération*, non publié, professé à la Faculté de Droit de Lyon en 1926.

NAST. — *Le régime juridique des coopératives. Principes coopératifs et exposé synthétique de la législation*. 1919.

PEIGNOT. — *De la coopération et de son avenir*. Paris, 1895.

PETTERMAND. — *Der allgemeine Consumverein in Basel*. Bâle, 1920.

PHILIP. — *Cours sur la coopération*, non publié, professé la Faculté de Droit de Lyon en 1927.

- POISSON. — *La République coopérative*. 3^e éd., Paris, 1920.
- POISSON. — *Socialisme et coopération*. Bibliothèque socialiste. Paris, 1922.
- POISSON. — Voir Brizon et Poisson.
- POTTER-WALKER [Beard]. — *La coopération en Grande-Bretagne*. 1905.
- REY. — *Les boulangeries coopératives en France*. Paris, 1904.
- TOTOMIANZ. — *Anthologie coopérative*. Paris, 1921.
- TOTOMIANZ. — *La coopération mandale*. Valenciennes-Saint-Georges, 1923.
- TOTOMIANZ. — *Les sociétés coopératives de consommation dans la région minière du nord de la France*. Lille, 1909.
- VANDERVELDE. — *La coopération centre et la coopération socialiste*. Paris, 1913.
- WARBASSEL. — *Co-operative Democracy*. New-York, 1923.
- WARR. [Henry and Barbara]. — *The consumer's co-operative movement*. Londres, 1921.
- YUNG. — *La Justice dans le taux des salaires*. Paris, 1925.
- La Coopération en Belgique*. Offres par l'Office coopératif belge aux membres du congrès de l'Alliance coopérative internationale de Gand, 1924.
- La Coopération à Genève et en Suisse*. Comptes-rendus de la Société coopérative suisse de consommation. Genève, 1918.
- La Coopération dans la Russie des Soviets*. — Bureau international du Travail. Genève, 1925.
- Annuaire Coopération Internationale*. — Rapports des organisations centrales des différents pays sur leur activité durant la guerre. Paris, 1920.

2^e Autres ouvrages.

Nous indiquons ici ceux que nous avons le plus utilisés :

- BROUSSARD. — *Les systèmes socialistes et l'évolution économique*. 3^e éd., Paris, 1921.
- GIDE. — *Cours d'Economie politique*. 8^e éd., Paris, 1921.
- GRIS et JOUR. — *Histoire des Doctrines économiques*. 4^e éd., Paris, 1922.
- GONFARD. — *Histoire des Doctrines économiques*. Paris, 1924.
- LAMBERT. — *Les grands magasins et les coopératives de consommation au point de vue des classes moyennes*. Paris sans date (1913 ou 1914).
- LEBOY. — *La coutume ouvrière*. Paris, 1913.
- MILHAUD. — *La marche au socialisme*. Paris, 1920.
- MORIN. — *Les maisons à succursales multiples en France et à l'étranger*. Paris 1913.
- POI. — *Tratado elementar de Legislação industrial*. 5^e éd., Paris, 1922.
- PIE. — *Des sociétés commerciales*. 2^e éd., Paris, 1925-1926.
- PHILIP. — *Guild-Socialisme et Trade-Unionisme*. Paris, 1923.
- POURCADE. — *Le contrat collectif de travail et la sous-entreprise ouvrière*. Aix, 1904.
- SCHLOSS. — *Les modes de rémunération du travail*. Paris, 1902.
- SOREL. — *Introduction à l'Economie moderne*. Paris, 1922.

TRUCHY. — *Cours d'Economie politique*. Paris, 1919.

VOUTERS. — *Le petit commerce contre les grands magasins et les coopératives de consommation*. Paris, 1910.

3° Brochures.

(Nous ne citons ici que les principales).

a) Editées par la F. N. C. C. :

LEVY (Gaston). — *L'union des coopératives*, 1919.

MILHAUD (Edgard). — *La coopération dans l'ordre international*, 1925.

NAST. — *Coopératives militaires et coopératives de fonctionnaires*, 1920.

POISSON. — *Le rôle du conseil d'administration et des administrateurs d'une société coopérative de consommation*.

YUNG. — *Lettre à Pierre et à Françoise*, 1925.

Les conférences coopératives interralliées et neutre pendant la guerre. 1919;

b) « Les documents du socialisme ».

FOURNIÈRE. — *L'unité coopérative*, 1910.

MUTSCHLER. — *Coopératives et syndicats*. 1912.

c) Editées par *The co-operative Union*, Manchester :

HALL. — *Co-operative capital*, 1916.

HALL. — *Co-operators and the present crisis*. 1922.

HOPKINS. — *Working expenses in retail distributive co-operative societies*. 1921.

POLLITT. — *Co-operative hours and wages boards*. 1925.

DENMANN and ARNOLD. — *The organisation and administration of large distributive co-operative societies*. 1919.

d) « Fabian tracts », édités par *The Fabian Society*, Londres :

HARRIS (Lilian). — *The position of employees in the co-operative movement*. 1923.

WEBB (Sidney). — *The constitutional problems of a Cooperative society*. 1923.

e) Brochures diverses :

DUBREUIL. — *La coopérative de main d'œuvre*. Paris, 1925.

GIDE. — *Rochdale et Moscou*. 1924.

HENRIET. — *La classe ouvrière et la coopération*. Paris, 1911.

JAEGGI. — *Programme du développement ultérieur du mouvement coopératif*. U. S. C., Bâle, 1922 (?)

LÉNINE. — *Sur la coopération*. Berlin, 1924.

Le rôle social des coopératives, par *** (Edité par l'Action nationale). Paris, 1922.

Sixty years of the C. W. S. Manchester, 1924.

2. Statuts, règlements et usages relatifs et complémentaires. Codes et règlements de procédure, etc., relatifs aux diverses législations comparées.

4° *Périodiques comparés.*

Revue comparée de législation. Louvain.

Revue des études comparées. Paris.

L'Europe juridique. Nancy.

Les publications de législations comparées locales ou régionales, telles que : *Annales universitaires*, *Revue comparative*, etc., de certaines villes, de certaines écoles, de telle personnalité, etc.

Les publications des congrès de l'Association internationale de législation : Paris 1878, Louvain 1881, Paris 1886, Paris 1887, Paris 1890, Bruxelles 1893, Gand 1896, Paris 1898, Liège 1900, Strasbourg 1903, Paris 1905, Paris 1907, Liège 1910, et sous les autres dénominations de congrès, de conférences, de séminaires, etc. : Strasbourg 1891, Lyon 1893, Marseille 1895, Bordeaux 1897, Le Havre 1899, Paris 1901, Lille 1904, Nancy 1907.

5° *Autres périodiques.*

Les revues étrangères d'histoire, de philosophie, de géographie, etc.

Le Monde social.

Revue juridique.

Revue d'économie politique.

Revue internationale de droit.

Revue sociale.

SAINT-AMAND (CHER). IMPRIMERIE R. BUSSIÈRE.
